



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Gestión escolar en Instituciones Educativas Públicas de
Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo, San
Pablo 2018**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
DOCTOR EN EDUCACIÓN**

AUTOR:

Mg. Marco Antonio Abanto Castrejón
<https://orcid.org/0000-0003-2341-6087>

ASESOR:

Manuel Angel Pérez Azahuanche
<https://orcid.org/0000-0003-4829-6544>

SECCIÓN:

Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

PERÚ – 2019

Página del Jurado



Dra. Calvo Gastanaduy, Carola Claudia
Presidente



Dr. Neciosup Obando, Jorge Eduardo
Secretario



Dr. Pérez Azahuanche, Manuel Angel
Vocal

Dedicatoria

A Dios, todopoderoso, por cuidarme y guiar a mi familia por el camino del bien.

A mis queridos padres, por su apoyo incondicional que siempre me dan cuando emprendo un proyecto personal y profesional.

A mis hijos Bhrajamn y Gerson, porque ellos son la razón de mi superación. Por su apoyo constante para lograr mis metas.

A mis amigos y amigas, que siempre, con sus actitudes y palabras, demuestran confianza y apoyo hacia mi persona.

Marco Abanto Castrejón.

Agradecimiento

Un especial agradecimiento a:

La Universidad César Vallejo de Trujillo, por la preparación que me ha brindado durante estos seis semestres académicos y así seguir siendo una persona y profesional de éxito en la vida.

Los profesores de las diferentes áreas curriculares, por brindarme sus diversas experiencias, ya que estos conocimientos me permitieron tener un horizonte de éxito, para poder concluir en forma satisfactoria mis estudios.

Los doctores asesores de mi proyecto de investigación: Carmen Elena Carbonell García, Gladis Lola Lujan Johnson, Manuel Angel Pérez Azahuanche y Carola Calvo; por sus orientaciones, apoyo, comprensión y ayuda a lo largo de este programa de doctorado.

El doctor Jorge Eduardo Neciosup Obando, por brindarme el poyo estadístico necesario para el tratamiento de los datos obtenidos en la investigación.

El autor

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD


Yo, Marco Antonio Abanto Castrejón, estudiante del programa académico Doctorado en educación de la Escuela de Posgrado, Universidad César Vallejo; identificado con DNI 19260768, presento la tesis titulada “Gestión escolar en Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo, San Pablo 2018”, y

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis en referencia, es de mi autoría.
2. Los datos y resultados presentados son veraces y auténticos, constituyendo un aporte confiable para la comunidad científica.
3. La tesis es original, es decir, no ha sido presentada o publicada anteriormente.
4. En la redacción, se ha respetado el derecho de autor, citando y referenciando según lo establece la norma que la rige.

En general, la tesis cumple con los lineamientos establecidos por la Universidad César Vallejo y los estándares que demanda el rigor científico. Por tanto, asumo toda responsabilidad ante la atribución fundamentada de fraude, y las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven según lo establecido por Ley.

Trujillo, 18 de junio de 2019


.....
Mg. Marco Antonio Abanto Castrejón
DNI: 19260768

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

De conformidad con las disposiciones establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, pongo a su consideración la tesis titulada “Gestión escolar en Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo, San Pablo 2018” para que, en mérito a vuestro criterio profesional, sea evaluada y se le otorgue el valor justo.

La tesis ha sido elaborada teniendo en cuenta los pasos y procedimientos del método científico y las orientaciones generales, que para fines de trabajo de investigación, establece la Universidad César Vallejo; no solamente como requisito para obtener el grado de Doctor en Educación, sino fundamentalmente con la finalidad de contribuir a la investigación científica, especialmente en el distrito donde se llevó a cabo la indicada investigación.

Esta investigación de tipo no experimental y diseño descriptivo se realizó utilizando una muestra que tuvo como sujetos de estudio a los principales actores educativos de las instituciones educativas de los niveles de educación inicial, primaria y secundaria como son: Directores, docentes, estudiantes de 5to. grado de educación secundaria y padres de familia; todos seleccionados de acuerdo a criterios del diseño y tipo de estudio, utilizando técnicas de muestro probabilístico y aleatorio.

Con la convicción de que este trabajo tendrá la aceptación esperada, muestro apertura a las sugerencias y recomendaciones que se brinde, y expreso por anticipado mi profundo agradecimiento.

ÍNDICE

	Páginas
I. INTRODUCCIÓN	13
1.1 Realidad problemática	13
1.2 Trabajos previos	18
1.3 Teorías relacionadas al tema	24
1.3.1 Gestión	24
1.3.2 Administración y gestión	25
1.3.3 Enfoques de gestión	27
1.3.4 Modelos de gestión	29
1.3.5 Tipos de gestión	29
1.3.6 Estilos de gestión	34
1.3.7 Principios de gestión	35
1.3.8 Gestión educativa	38
1.3.9 Sistema educativo peruano	40
1.3.10 Gestión escolar	45
1.4 Formulación del problema	56
1.5 Justificación del estudio	56
1.6 Hipótesis	58
1.6.1 General	58
1.6.2 Específicas	58
1.7 Objetivos	59
1.7.1 Objetivo General:	59
1.7.2 Objetivos específicos:	59
II. MÉTODO	60
2.1 Diseño de Investigación	60
2.2 Variables, operacionalización	61
2.3 Población y muestra	62
2.3.1 Población	62
2.3.2 Muestra	63
2.3.3 Muestreo	64
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	66
2.4.1 Técnicas	66
2.4.2 Instrumentos	66
2.4.3 Validez	66
2.4.4 Confiabilidad	66
2.5 Métodos de análisis de datos	67
2.6 Aspectos éticos	67
III. RESULTADOS	69
IV. DISCUSIÓN	123
V. CONCLUSIONES	126
VI. RECOMENDACIONES	127
VII. PROPUESTA DE GESTIÓN ESCOLAR	128
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	140
ANEXOS	146
Anexo 1: Propuesta	147
Anexo 2: Instrumentos	161
Anexo 3: Matriz de consistencia	291
Anexo 4: Documentos de gestión	295
Anexo 5: Base de datos	300

ÍNDICE DE CUADROS

	Páginas
Cuadro 1 Definición conceptual y operacional de la variable	61
Cuadro 2 Instituciones Educativas Públicas del distrito de San Pablo consideradas en el presente estudio	62
Cuadro 3 Número de Instituciones educativas y cantidad de actores educativos por nivel educativo, Distrito de San Pablo 2018	63
Cuadro 4 Muestra de Instituciones Educativas Públicas de educación básica regular y actores educativos, Distrito de San Pablo 2018	64
Cuadro 5 Primera etapa: Tamaño de muestra de instituciones educativas	64
Cuadro 6 Segunda etapa: Tamaño de muestra de instituciones educativas	65
Cuadro 7 Primera etapa: Tamaño de muestra de padres de familia	65
Cuadro 8 Segunda etapa: Tamaño de muestra de padres de familia	66
Cuadro 9 Calificación de la gestión pedagógica	66

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

	Páginas
Tabla y figura 1 Demandas educativas en la programación curricular	69
Tabla y figura 2 Necesidades de aprendizaje de estudiantes en la programación	70
Tabla y figura 3 Características del entorno en la programación curricular	71
Tabla y figura 4 Criterios para recoger evidencias de aprendizaje	72
Tabla y figura 5 Evaluación de la práctica pedagógica del Docente	73
Tabla y figura 6 Evaluación del resultado de los aprendizajes de los estudiantes	74
Tabla y figura 7 Uso de materiales y recursos educativos según la sesión	75
Tabla y figura 8 Involucramiento a los estudiantes en el proceso de aprendizaje	76
Tabla y figura 9 Evaluación del progreso de los aprendizajes para retroalimentar	77
Tabla y figura 10 Ambiente de respeto y proximidad	78
Tabla y figura 11 Iluminación del aula	79
Tabla y figura 12 Orden y limpieza del aula	80
Tabla y figura 13 Uso de normas de convivencia para regular comportamiento	81
Tabla y figura 14 Relación de confianza con el alumnado	82
Tabla y figura 15 Socialización del Reglamento Interno a agentes educativos	83
Tabla y figura 16 Preocupación por mobiliario necesario	84
Tabla y figura 17 Mantenimiento y conservación de la infraestructura	85
Tabla y figura 18 Mantenimiento óptimo del clima institucional	86
Tabla y figura 19 Preparación ante cualquier desastre natural o emergencia	87
Tabla y figura 20 Promoción de la cultura del cuidado del ambiente	88
Tabla y figura 21 Establecimiento de las medidas de seguridad	89
Tabla y figura 22 Identificación de las necesidades de materiales	90
Tabla y figura 23 Requerimiento oportuno cuando hay déficit de materiales	91
Tabla y figura 24 Uso de recursos tecnológicos para realizar el proceso eza – aje.	92
Tabla y figura 25 Reparto oportuno de materiales educativos	93

Tabla y figura 26	Elaboración anual de presupuesto de ingresos y gastos	94
Tabla y figura 27	Procedimientos necesarios para obtener recursos económicos	95
Tabla y figura 28	Uso pertinente de ingresos y recursos propios según necesidades	96
Tabla y figura 29	Sustentación de gastos efectuados con documentos	97
Tabla y figura 30	Registro de ingresos y gastos en un libro de caja	98
Tabla y figura 31	Participación de PP-FF. en formulación y elaboración del PEI	99
Tabla y figura 32	Participación de PP-FF. en formulación y elaboración del PAT	100
Tabla y figura 33	Participación de PP-FF. en formulación y elaboración del RI	101
Tabla y figura 34	Inclusión a autoridades comunales en CONEI	102
Tabla y figura 35	Información sobre eventos especiales en la I.E.	103
Tabla y figura 36	Consultan a PP.FF. para la realización de celebraciones	104
Tabla y figura 37	Consulta a actores educativos para la suspensión de labores	105
Tabla y figura 38	Consulta a PP.FF. a participar en invitaciones a otras instituciones	106
Tabla y figura 39	Consulta a actores educativos para elaboración del horario escolar	107
Tabla y figura 40	Consulta a actores educativos para actividades cívicas	108
Tabla y figura 41	Fiscalización de PP.FF. sobre el uso de materiales educativos	109
Tabla y figura 42	Fiscalización de PP.FF. sobre el uso de recursos económicos	110
Tabla y figura 43	Intervención de PP.FF. en control de asistencia docente	111
Tabla y figura 44	Disposición de local escolar para actividades comunales	112
Tabla y figura 45	Campañas de sensibilización sobre el cuidado del medio ambiente	113
Tabla y figura 46	Campañas de sensibilización de prevención de desastres naturales	114
Tabla y figura 47	Préstamo de bienes muebles para actividades comunales	115
Tabla y figura 48	Uso de la biblioteca para brindar acceso a la lectura	116
Tabla y figura 49	Contribución a solución de casos de maltrato y violencia familiar	117
Tabla y figura 50	Proyección educativa comunal con el arte	118
Tabla y figura 51	Calificación de la dimensión gestión pedagógica	119
Tabla y figura 52	Calificación de la dimensión gestión administrativa	120
Tabla y figura 53	Calificación de la dimensión gestión comunitaria	121
Tabla y figura 54	Calificación de la variable gestión escolar	122

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo general determinar cómo es la gestión escolar en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo, San Pablo, Cajamarca.

Es de tipo no experimental y diseño descriptivo y se trabajó con una muestra constituida por 22 directivos, 68 docentes, 13 estudiantes de 5to.grado de educación secundaria y 29 padres de familia.

Para recoger los datos se elaboró un cuestionario de escala ordinal con cuatro posibles respuestas, uno por agente educativo. Consta de 50 ítems, con ocho indicadores y fue estructurado en base a las dimensiones propuestas por el Ministerio de Educación. Este fue sometido al juicio de cinco expertos con grado de doctores en educación y confiabilizado mediante el análisis de Alfa de Crombach, cuyos resultados fueron de 0,898 para directores, 0,943 para docentes, 0,912 para estudiantes y 0,968 para padres de familia.

Se concluyó que la gestión escolar es percibida como eficiente y con buenas expectativas por el 90,9% de los directores, el 89,7% de los docentes y el 76,9% de los estudiantes; siendo los padres de familia más escépticos (sólo el 55,2% coincidió con los actores anteriores).

Palabras clave: *Gestión escolar; institución educativa; calidad educativa.*

ABSTRACT

The present work has like general objective to determine how it is the school management in the public educational institutions of regular basic education in the district of San Pablo, San Pablo, Cajamarca.

It is a non-experimental and descriptive design and worked with a sample consisting of 22 managers, 68 teachers, 13 students of 5th grade of secondary education and 29 parents.

To collect the data, an ordinal scale questionnaire was elaborated with four possible answers, one per educational agent. It consists of 50 items, with eight indicators and was structured based on the dimensions proposed by the Ministry of Education.

This was submitted to the opinion of five experts with a Ph.D. in education and was made reliable through the analysis of Crombach's Alpha, whose results were 0,898 for directors, 0,943 for teachers, 0,912 for students and 0,968 for parents.

It was concluded that school management is perceived as efficient and with good expectations by 90.9% of the directors, 89.7% of the teachers and 76.9% of the students; being the most skeptical parents (only 55.2% coincided with the previous actors).

Keywords: *School management; educational institution; educational quality*

SOMMARIO

Il obiettivo generale di questo lavoro è quello di determinare in che modo la gestione scolastica negli istituti scolastici pubblici di base Istruzione nel quartiere di San Pablo, San Pablo, Cajamarca.

Non è sperimentale e descrittivo disegno e ha lavorato con un campione composto da 22 dirigenti, 68 insegnanti, 13 studenti di 5° grado di istruzione secondaria e 29 genitori.

Per raccogliere i dati ordinali questionario scala con quattro possibili risposte, uno per agente educativo è stato sviluppato. È costituita da 50 elementi, con otto indicatori ed è strutturato in base alle dimensioni proposte dal Ministero dell'istruzione. Questo è stato sottoposto al processo di cinque esperti con grado medici in materia di istruzione e confiabilizado analizzando Cronbach Alfa, i cui risultati sono stati 0.898 per gli amministratori, per gli insegnanti, 0.943 0,912 e 0,968 per i genitori degli studenti.

Si è concluso che la gestione della scuola è percepita come efficiente e con buone aspettative per il 90,9% degli amministratori, 89,7% degli insegnanti e il 76,9% degli studenti; essere i genitori più scettici (solo il 55,2% ha coinciso con gli attori precedenti).

Parole chiave: gestione della scuola; istituto scolastico; qualità educativa

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad problemática

Desde hace mucho tiempo atrás el ser humano tuvo que buscar estrategias y formas para poder sobrevivir, comunicarse y seguir aprendiendo en un mundo lleno de necesidades y retos, y lo hizo, pero de una forma empírica, desordenada; en este sentido, el ser humano ya comenzaba a gestionar sus propios recursos que le hacían falta y así poder vivir sin tener un objetivo claro o meta organizada.

Schmelkes (1994) señala que entre los principales problemas que aquejan a los mayoría de los países de América Latina, en términos educativos, están: la deserción escolar, con estudiantes que abandonan las aulas antes de terminar su educación básica, ya sea por trabajar o porque han sido desaprobados; el no aprendizaje, muy frecuente en la mayoría de los sistemas educativos, a tal punto que muchos estudiantes que han concluido su educación primaria o básica no tienen ni siquiera el nivel de alfabetismo funcional, ni la capacidad de plantear y solucionar problemas debido, en muchos casos, a la pobreza, desnutrición y salud primarias.

Asimismo, el problema de equidad, traducido en el gran número de estudiantes que se encuentran por debajo de los niveles satisfactorios de aprendizaje, debido fundamentalmente a que, en la conducción del proceso de enseñanza, se privilegia a quienes son capaces de atender y seguir el ritmo del profesor y se desatiende a aquellos que no lo están, ya sea porque no están interesados en la materia, no sienten aprecio por el docente o asisten a las sesiones en ambientes inadecuados, con ruido excesivo, falta de iluminación o falta de ventilación, etc. También se incidente en la situación el tiempo real de enseñanza, que no es ni siquiera el mínimo requerido debido a las inasistencias, tardanzas u otras actividades que los docentes destinan o que los mismos estudiantes

ocasionan. Paralelamente se presenta la escasez de recursos en muchas escuelas, sobre todo en las del área rural, las que sólo cuentan con carpetas y pizarras.

Asimismo, y no menos importante es el problema que la escasa participación de la comunidad, a la que en la mayoría de veces se la convoca únicamente cuando se requiere de ella apoyo material o económico. En este ámbito, a decir de Zárate (2017), la participación de los padres de familia es el foco de preocupación de la escuela, por cuanto esta es escasa y a veces esquiva aunque resulta siendo fundamental para la complementariedad del proceso educativo que asume la institución educativa o viceversa.

Si bien es cierto que las causales de tales problemas son diversas, es también cierto que una de ellas tiene que ver con la gestión escolar; es decir, las instituciones educativas, frente al diagnóstico descrito, deben incidir en una adecuada planificación, organización, dirección, ejecución y control que permita la consecución de sus metas de manera eficaz; así será posible confrontar lo que Nano de Mello (1998) ha señalado sobre el sistema educativo en América Latina, que este tiene inconvenientes para pensar y planificar el trayecto escolar en términos de cantidad y calidad de los conocimientos y debe salir de estos.

Frente a estos hechos, obviamente los sistemas educativos no se han quedado con las manos cruzadas y han estado buscando y concretando alternativas de solución desde el fortalecimiento de la gestión escolar. Por ejemplo, en el Perú, de acuerdo al Art. 81 de la Ley General de Educación N° 28044, en los últimos años se viene ejecutando una serie de acciones concebidas desde las políticas consensuadas y articuladas en la Ley N° 29944 (Ley de la Reforma Magisterial), el Proyecto Educativo Nacional al 2021 (aprobado por R.S. 001-2007-ED) en relación al objetivo estratégico N° 4 -Una gestión descentralizada, democrática, que logra resultados y es financiada con equidad- (Consejo Nacional de Educación, 2006) y el

Marco del Buen Desempeño Directivo, aprobado por R.S.G. N° 304-MINEDU (Ministerio de Educación, 2014).

Para ello, se ha impulsado, a nivel de las instituciones educativas, el cumplimiento de políticas como: el cambio del modelo de gestión pública de la educación en base a procedimientos democráticos, la reforma de la gestión educativa articulada con criterios de coordinación intersectorial, el fortalecimiento de la participación social responsable para formular, gestionar y vigilar las políticas y proyectos educativos, la moralización de todas las instancias del sistema y el fortalecimiento de las “capacidades de las instituciones y redes educativas para asumir responsabilidades de gestión de mayor grado y orientadas a conseguir más y mejores resultados” (Consejo Nacional de Educación, 2006, p. 5).

En esta línea, desde el año 2014 el Ministerio de Educación ha desarrollado a nivel nacional el mejoramiento de las capacidades profesionales de los directores y subdirectores de instituciones educativas no sólo mediante una evaluación de acceso a los cargos de director y subdirector de instituciones educativas en un marco de meritocracia (R.S.G. N° 1551-2014 – MINEDU, Normas para el concurso público para acceso a cargos directivos y subdirector de II.EE. públicas 2014), sino también a través del desarrollo del talento humano en directores y subdirectores a través de estudios de especialización como el Programa de Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialización en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico (R.S.G. N° 1882-MINEDU).

Este programa, a cargo de instituciones formadoras (IFD) como universidades públicas y privadas, ha buscado por el lapso de dos años de estudios continuos:

Desarrollar y fortalecer las competencias y desempeños de los directores y subdirectores de Instituciones Educativas Públicas del país para gestionar sus escuelas bajo un enfoque de liderazgo pedagógico, en concordancia a lo establecido en el Marco de Buen Desempeño del Directivo y el Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial (Ministerio de Educación, 2014, p. 1).

Sin embargo, una vez culminado este programa y habiéndose especializado a un total de 13 536 directores y subdirectores de las Instituciones Educativas Públicas a nivel nacional, lo que corresponde al 98% del total nacional (Educación en Red, 2018), a la fecha no se ha percibido aun, en la sociedad beneficiaria, el impacto de estas medidas en la gestión escolar, las que han sido complementadas con la asignación anual de fondos económicos a las instituciones educativas para efectos de mejoramiento de la infraestructura escolar, la disposición de material educativo y recursos educativos, alimentación escolar y demás programas en beneficio de los estudiantes (Qali Warma, Rutas Solidarias, etc.).

Aun se sigue percibiendo de manera general, sobre todo desde la óptica de la comunidad y los padres de familia, discursos referidos a que las personas que dicen ser los actores principales de una institución educativa (directores, subdirectores y docentes) no están cumpliendo sus roles, lo que dificulta el crecimiento de una institución educativa, donde el trabajo desarticulado de estos actores conlleva al fracaso, no desarrollándose de esta manera una buena gestión escolar, promoviendo estudiantes con escasas competencias y magras herramientas para desenvolverse en determinados contextos, lo que contraria el significado del término “gestión escolar” como el involucramiento y trabajo concertado de todos los actores de una comunidad educativa.

Empero, en la región Cajamarca, de acuerdo al Ministerio de Educación (2018), los indicadores de gestión han sido adecuados, por ejemplo, para el 2017 se obtuvo una cobertura educativa del 91.74% con 405 727 estudiantes en los niveles inicial, primario y secundario de la educación básica; asimismo, se incrementó en una tendencia leve – alta la matrícula de estudiantes en Instituciones Educativas Públicas y se disminuyó en la educación privada: “En EBR, el 98% de matrícula se encuentra en servicios de gestión pública, matrícula que presenta un incremento en los últimos 3 años, al contrario de su contraparte la matrícula privada, que muestra una caída “ (p. 24). Todo esto viene a contraponerse a la idea de que la gestión escolar sea vista como un fenómeno enteramente negativo.

De las instituciones educativas del distrito de San Pablo, en la mayoría de ellas, se viene trabajando con directores y subdirectores que han accedido al cargo por concurso de méritos y han sido especializados en gestión escolar y liderazgo pedagógico; tienen por ello una visión de gestión centrada en los aprendizajes y un modelo de gestión por procesos, que les compromete a trabajar con formas de integración más democráticas y participativas (Ministerio de Educación, 2014), aunque el estamento correspondiente al de los padres de familia sea el que más cuestione y desconozca la implementación de las políticas educativas señaladas, dando lugar a su escaso compromiso y participación en las actividades institucionales.

Conviene mencionar paralelamente que, de acuerdo a la Municipalidad Provincial de San Pablo (2018), algo que caracteriza a las instituciones educativas del ámbito es su “escaso involucramiento” con los demás sectores, como es salud, policía, municipalidad, etc. para desarrollar actividades que vayan en beneficio del desarrollo integral del estudiante. Se percibe asimismo la escasa proyección a la comunidad, especialmente en las actividades culturales y cuidado del medio ambiente; en cambio, es común observar la realización de actividades deportivas, especialmente en la celebración de aniversarios (p. 42).

Por todo ello, existiendo una cuestión ciertamente disyuntiva o sobre la base de los cuestionamientos existentes, se requiere conocer, desde la perspectiva de los actores directos de la dinámica escolar (los estamentos directivo, docente, estudiantil y de padres de familia) la realidad de la gestión escolar de las instituciones educativas en la coyuntura actual pues es importante conocer en qué grado de participación se involucran y qué posibilidades existen, en el caso de no hacerlo, para sentar una data más precisa de la relación entre la comunidad educativa y las formas más pertinentes para la convivencia y el trabajo conjunto.

1.2 Trabajos previos

A continuación presentamos algunos trabajos previos que se han realizado y que de alguna manera se relacionan con nuestro trabajo de investigación:

Chipana (2013), en su tesis doctoral de tipo descriptivo-correlacional, titulada: Gestión pedagógica y la calidad educativa en las unidades de gestión educativa local de San Román y Azángaro -2013, cuyo objetivo es determinar la relación que existe entre la gestión pedagógica y la calidad educativa, en las unidades de gestión educativa local de San Román y Azángaro-2013, para lo que utilizó una muestra de 381 sujetos, entre docentes, directivos y jefes del área de gestión pedagógica, de una población de 7055, para lo que utilizó una encuesta y análisis de contenido; llegó a las principales conclusiones de que: existe una relación directa y positiva entre las variables de la gestión pedagógica y la calidad de aprendizaje, en las unidades de gestión educativa local de San Román y Azángaro; existe relación de nivel alto a un 38% del nivel del logro alcanzado en el área de gestión pedagógica con la calidad educativa en las unidades de gestión educativa local de San Román y Azángaro-2013; y de que entre las variables de gestión pedagógica y calidad educativa la relación es directa y positiva, en las unidades de gestión educativa local de San Román y Azángaro.

Cruz (2013), en su trabajo de investigación titulado: Gestión de los recursos humanos por competencias en el desarrollo del sector turístico, el caso de Ambato, amenazas y oportunidades, de tipo descriptivo, cuyo objetivo es conocer y analizar la gestión por competencias como instrumento de gestión que revierte en otras funciones de los recursos humanos (formación, motivación, desempeño, satisfacción, etc.), desarrollado en 394 establecimientos económicos de Ambato-Ecuador, de un total de 1599, para lo que utilizó una guía de entrevistas y cuestionario de encuestas, llegó a la conclusión de que, actualmente, el recurso humano es el motor de innovación y desarrollo que permite gestionar y optimizar los demás recursos, haciendo uso de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Gómez (2014), en su investigación teórica y de ciencia aplicada, titulada: Modelo de competencias profesionales para directivos escolares: Desarrollo y aplicación al ámbito de la educación particular, subvencionada, Chile; tuvo como objetivo diseñar un modelo de competencias para profesionales directivos de la educación pública en Chile, el que fue mediante el estudio de caso llevado a cabo en el colegio público Kings' School de San Bernardo (Chile), llegó a la siguiente conclusión: El proceso de descentralización que se llevó a cabo en Chile en los últimos 30 años, transformó los modelos de planificación y gestión escolar, pasando de un modelo centralizado, identificado por la toma de decisiones y administración centrada en el Estado, provisor importante de la educación, a un modelo descentralizado, en el que los compromisos y retos en la gestión y administración escolar son tomados por los agentes locales, con quienes las maniobras para optimizar la calidad de la educación, pueden acomodarse a la realidad y demandas de cada escuela y a los contextos en el que esta se desenvuelve.

Riffo (2014), en su estudio de tipo no experimental descriptivo titulado: Gestión educacional y resultados académicos en escuelas municipales, cuyo objetivo es conocer la eficacia de la aplicación de planes de mejora educativa, en el ámbito del sistema de fortalecimiento de la calidad de la gestión escolar, SACGE, y de la ley de asistencia escolar preferencial, SEP, medidos en los corolarios del Simce 4° básico en las comunas entre los años 2004 y 2012; desarrollado en 51 colegios que elaboran y desarrollan un plan de mejora educativa desde el SACGE, y de las 38 instituciones de las 51 originales, que implementan y aplican planes de mejoramiento educativo sufragados por la ley SEP; para lo cual utilizó como instrumentos de recolección de datos los informes finales de los resultados de la autoevaluación del SACGE, el informe de resultados del sistema de mejoramiento de la calidad educativa, los planes de mejoramiento educativo, y entrevistas a equipos directivos; en relación al objetivo general concluye que , en su mayoría los directivos de los establecimientos atribuyen a su proceso de mejora, prácticas ajustadas en el aprendizaje de estudiantes y de la labor del docente en el aula, lo que supone un cambio

de paradigma en la gestión escolar, atravesando desde un enfoque administrador, a uno basado en resultados.

Sandoval (2014), en su estudio de tipo no experimental titulado: Gestión administrativa y desempeño docente en los Institutos Superiores de Pacasmayo, 2014; cuyo objetivo fue establecer la relación que existe entre gestión administradora y desempeño docente en los Institutos Superiores de Pacasmayo, durante el año 2014, trabajado en una muestra de 75 docentes, 60 hombres y 15 mujeres; de una población de 93 docentes, 70 hombres y 23 mujeres, llegó a la conclusión de que existe relación significativa entre liderazgo, clima organizacional y administración de los recursos humanos y financieros, en la gestión administrativa y desempeño docente.

Aristimuño (2015), en su tesis de tipo no experimental descriptivo titulada: Desarrollo de un modelo integral de evaluación para instituciones de educación superior y análisis de su impacto en la planificación y gestión institucional, cuyo objetivo es desarrollar un modelo integral de evaluación para instituciones educativas de educación superior, que permita el análisis de su impacto en la planificación y gestión institucional, aplicado a una muestra de 238 individuos entre alumnos, directivos, personal administrativo y docentes de una población de 585, mediante una escala de Likert de 5 posiciones (1-5), llegó a la principal conclusión de que la planificación es un insumo necesario para afianzar el círculo de valoración institucional, y que el diseño y la evaluación institucional son procesos congénitos de la filosofía de gestión, por lo que se recomienda su práctica indispensable en todas las instancias utilizables y ejecutivas de las instituciones educativas de educación superior; además el proceso de diseño es un instrumento sustancia para quienes dirigen la gestión universitaria y enuncien, asimilen, expliquen, tiendan, vigilen y justiprecien los efectos de la gestión.

Baca (2015), en su investigación descriptiva básica de diseño descriptivo correlacional y enfoque cuantitativo, titulada: Gestión Administrativa y

Calidad de Servicio en las instituciones educativas de la Red 07 DREC – 2015, que tuvo como propósito establecer la correlación entre la gestión administrativa con la calidad del servicio en las instituciones educativas de la RED 07 DREC – 2015, la que fue aplicada en una muestra censal de 277 profesores de las instituciones educativas de la RED 07 DREC – 2015, que para la recolección de datos utilizó la técnica de la encuesta y; como instrumento, el cuestionario validado por juicio de expertos y confiable mediante el alfa de Crombach. Concluyó que se presenta una relación significativa y directa entre la gestión administrativa y la calidad del servicio en las II.EE. de la RED 07 DREC – 2015, lo que se verificó con la prueba de Spearman (sig. bilateral = .000 < 0.01; Rho = .606**).

Pachas (2015), en su investigación descriptiva de diseño no experimental transversa, de relación causal, titulada: Gestión escolar en la calidad de las instituciones educativas de la red 15 – UGEL 04 – Lima 2015, desarrollada a fin de alcanzar el fin de comprobar el influjo de la gestión escolar en la calidad educativa. Para ello trabajó con una población finita y su correspondiente muestra de 160 docentes de la Red 15 de la UGEL 04, aplicando instrumentos validados por juicio de expertos. Llegó a concluir que no existe influencia directa de la gestión escolar sobre la calidad educativa, demostrándose la hipótesis nula y rechazándose la hipótesis alterna.

Pariona (2015), en su trabajo de investigación básico, de diseño no experimental: correlacional causal, de enfoque cuantitativo, titulado: Acompañamiento pedagógico en la gestión escolar centrada en los aprendizajes de la red N° 5, de Carabayllo – 2015; donde el objetivo general fue establecer la incidencia del acompañamiento pedagógico en la gestión escolar ajustada en los aprendizajes del nivel de educación primaria de la Red N° 5 de Carabayllo 2015, trabajado en una población censal de 134 docentes, utilizando para la recolección de datos la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, el cual fue validado mediante el juicio de expertos y para el análisis de los datos se usó el coeficiente correlacional de Rho de Spearman. Concluyó que no existe una influencia efectiva del

acompañamiento pedagógico sobre la gestión escolar centrada en los aprendizajes del nivel de educación primaria de la Red N° 5 ubicada en el distrito de Carabaylo.

Martínez (2016), en su investigación mixta cuantitativa y cualitativa, titulada: Gestión escolar y compromiso organizacional para el logro de aprendizajes en las instituciones de educación primaria: EIB, Andahuaylas, 2016; presentó el propósito de evaluar los resultados cualitativos que consienten explicar los efectos cuantitativos acerca de la gestión escolar y el compromiso institucional en el beneficio de aprendizajes en las instituciones del nivel primario (EBI) de la provincia de Andahuaylas. En este estudio usó el cuestionario de Gestión Escolar, que fue una adaptación de la Matriz de Evaluación de la Calidad de la Gestión de II.EE. de la EBR (Actualización versión 2,0) que fue confiabilizada mediante el Alfa de Crombach (998 para la dimensión cuantitativa), el cuestionario de Meyer y Allen (confiabilizada con 987) y el logro de aprendizaje en los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) de cuarto grado de primaria de EBI -lectura, en lengua materna y en castellano-. Este cuestionario se aplicó a 54 II.EE., a 459 estudiantes y 67 docentes; en la parte cualitativa se aplicó a seis docentes, tres directores y un coordinador de acompañamiento del programa Soporte Pedagógico Intercultural. Concluyó que los corolarios cualitativos explicitan los resultados cuantitativos acerca de la gestión escolar y el compromiso institucional en el logro de aprendizajes; asimismo, que se da una relación significativa y positiva muy alta entre la gestión escolar y el compromiso organizacional.

Zaga (2016), en su estudio de tipo básico de nivel correlacional titulado: La gestión administrativa, gestión educativa y desempeño docente, aplicó el diseño no experimental de corte transversal con el objetivo de determinar la relación entre la gestión administrativa, la gestión educativa y el desempeño docente de la Red N° 07 del distrito de San Juan de Lurigancho, 2016. Utilizó una muestra de 228 docentes de una población general de 560 individuos entre directivos, docentes y administrativos de la mencionada red, aplicando cuestionarios validados, concluyó que existe

correlación positiva y significativa entre la gestión administrativa, la gestión educativa y el desempeño docente, lo que supone que: a mejor gestión administrativa y gestión educativa, se da un mejor desempeño docente.

Reyes (2017), en su tesis doctoral titulada: La gestión educativa en el desempeño docente de las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Huanta. Ayacucho - 2015, empleó el tipo experimental y diseño pre experimental con el propósito de comprobar el valor de una propuesta de gestión escolar para mejorar el desempeño docente en las instituciones educativas del ámbito. Para ello, a una muestra de 42 docentes de las instituciones educativas del nivel de educación secundaria del distrito de Huanta, aplicó una ficha de observación que permitió constituir la influencia entre las variables de estudio señaladas, concluyendo que la adecuada implementación de una gestión y liderazgo educativo repercute positivamente en el nivel de desempeño docente en las entidades consideradas para el estudio, resultado respaldado con el nivel de significancia obtenido $p = 0,00$ que es inferior a $\alpha = 0,05$.

Zárate (2017), en su tesis doctoral titulada: La gestión educativa en redes, el trabajo colaborativo y la efectividad del servicio educativo en las redes 08, 10 y 11 de San Martín de Porres, Lima; empleó el diseño descriptivo correlacional para determinar el grado de relación existente entre la gestión educativa a nivel de redes, el trabajo colaborativo y la efectividad del servicio educativo en este modelo en los ámbitos 08, 10 y 11 del distrito de San Martín de Porres. Para ello empleó una muestra de 83 directivos correspondientes a 43 instituciones educativas conformantes de dichas redes, a quienes se aplicó un cuestionario de encuesta, concluyendo que se presenta una relación significativa entre la gestión educativa en redes, el trabajo colaborativo y la efectividad del servicio educativo en las redes 08, 10 y 11 de San Martín de Porres.

1.3 Teorías relacionadas al tema

1.3.1 Gestión

Según el diccionario crítico etimológico castellano e hispánico, el término gestión proviene del latín gestio, gestionis, dispuesta de gestus (hecho, concluido), participio del verbo gerere (hacer, gestionar, ejecutar o llevar a cabo) y el sufijo tio (ción=acción y efecto). De igual modo, según el diccionario de la Real Academia Española, “gestión” ostenta dos significados: labor y efecto de gestionar, y tarea y efecto de administrar; empero, es necesario saber realmente en que consiste la acción y efecto de gestionar.

En la antigüedad, es posible ubicar a precursores de dos corrientes que han estado acérrimamente presentes en los rumbos de la gestión. Por un lado, en “La República” de Platón se encuentra la perspectiva de la gestión divisada como una acción totalitaria, debido a que razonaba a la autoridad como un medio necesario para guiar a los hombres a realizar acciones heroicas y de valor. Por otro lado, en la política de Aristóteles, se encuentra la visión de la gestión percibida como una acción democrática, el hombre era apreciado como un animal social o político, y la movilización era un acto mediante el cual los hombres participaban en la gesta de su propio destino (Casassus, 2002a)

El Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales (2007), en los cuadernos de trabajo del paquete audiovisual didáctico, elaborados con motivo de una capacitación de organizaciones de base, señala que “todos realizamos gestiones, cuando hacemos un trámite, hablamos con gente para comprar o vender cosas, conseguimos un préstamo, preguntamos por un puesto de trabajo...”. También hace alusión al término gestionar señalando que quiere decir “realizar las acciones que debemos llevar a cabo para resolver nuestros problemas, para satisfacer

las necesidades y demandas que nos propusimos que nos propusimos encarar como organización”.

El concepto de gestión ha estado persistentemente ligado al campo de la administración, el que ha desarrollado en la medida que el ser humano ha prosperado en la obtención de nuevas tecnologías y relaciones para mejorar sus nuevos productos y servicios, en la complacencia de un mercado cada día en incremento y complejo (Hernández, 2011); pero de manera general podríamos decir que la gestión, es la diligencia que llevan a cabo los directivos en la cavidad de una empresa u organización, a fin de conseguir un nivel adecuado de eficiencia y productividad, para lo cual realizan cinco funciones importantes: planificar, organizar, ofrecer personal, dirigir e inspeccionar.

1.3.2 Administración y gestión

Tanto la administración como la gestión constituyen dos herramientas fundamentales e inseparables en una organización, que resultan ser elementos claves en una empresa; sin embargo, no significan lo mismo según la acepción de diferentes autores como los siguientes:

Para Escobedo (2015), administración viene a ser la adecuada y correcta disposición de los bienes y recursos de una empresa para lograr su óptimo desarrollo y así lograr los beneficios correspondientes, en tanto que gestión lo define como el proceso encargado de desarrollar acciones productivas con el fin de generar utilidades de los factores que revistan inmiscuirse en el avance de una empresa.

Por su parte Sánchez (s.f.), citando a Haiman y Scott (1974), establece ciertas diferencias entre gestión y administración, para lo cual toma en cuenta diferentes criterios como: significado,

naturaleza, función, entre otras cosas. Así tenemos que gestión lo define como el arte de lograr hacer las cosas a través de terceros, dirigiendo sus esfuerzos hacia el logro de metas determinadas, donde el gestor haciendo uso de sus habilidades técnicas y humanas decide quién lo hace y cómo lo hace; en tanto considera que administración tiene que ver con la formulación de objetivos, planes y políticas, y en el que el administrador hace uso de sus habilidades conceptuales y humanas para decidir qué se hace y cuándo se hace; además considera que la gestión es una función operativa, mientras que la administración es una función de toma de decisiones.

1.3.3 Enfoques de gestión

Enfoque de gestión basado en liderazgo pedagógico

Para avalar la calidad de la enseñanza y primordialmente el aprendizaje de los estudiantes, el Ministerio de Educación ha pulido y puesto a disposición de directores e instituciones educativas el Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDDir), herramienta pedagógica que delimita claramente los roles y compromisos del director como un líder pedagógico, al señalar que “...un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico...” (Ministerio de Educación, 2014), donde sus ocupaciones no sean meramente administrativas desunida de los aprendizajes y ajustadas en tan solo en el acatamiento de normas, sino dirigidas a mejorar la educación distribuida y la práctica formativa de los docentes.

Por otro lado “la evidencia tanto nacional como internacional revela que cuando el director de escuela enfoca las tareas con liderazgo pedagógico (...) su actuar tiene un impacto positivo en el rendimiento académico de los estudiantes...” (MINEDU, Marco del Buen Desempeño Directivo 2014).

Enfoque de gestión participativa

En una institución educativa, el director, como líder pedagógico, está llamado a convocar a intervención de todos los actores educativos para agenciar dicha institución educativa, ofreciendo zonas no sólo para enunciar sus ideas, sino para afectar en el ejercicio y en la obtención de los objetivos institucionales, en vista que participar no es únicamente asistir a reuniones llamadas por el director o docentes para concertar la realización de diligencias o suministrar un cupo, sino que:

Participar implica: opinar, tomar ciertas decisiones, proponer y disentir en los diversos espacios de la institución educativa. Proponer aquellos propósitos curriculares que guiarán la enseñanza de sus hijos e hijas, dar ideas respecto de los recursos requeridos y acerca de las formas de obtenerlos, haciéndose parte de la gestión; asistir a reuniones o escuelas para padres, en las cuales el conocimiento final surge desde aquello que aportan los educadores y también desde el conocimiento cotidiano de las madres y los padres... (REVECO, 2004, p. 5).

1.3.4 Modelos de gestión

Modelo PDCA

Este modelo propuesto por Deming y citado por Leiva y Padilla (2016) constituye una herramienta muy importante para la mejora continua de las empresas, y consiste de cuatro elementos que deben desarrollarse en forma sucesiva:

P = PLAN, en español PLANEAR, que radica en proyectar las actividades, involucrando a la gente correcta, recopilando los datos disponibles, comprendiendo las necesidades de los clientes, estudiando el o los procesos involucrados, desarrollando el plan y entrenando al personal.

D = DO, en español HACER, o sea, poner en camino todo lo planeado, recopilando los datos apropiados e implementando la mejora.

C = CHECK, en español VERIFICAR, para establecer si lo desarrollado se cumple de acuerdo a lo proyectado, analizando si se han alcanzado los resultados deseados, comprendiendo y documentando las diferencias, y revisando los problemas y errores.

A = ACT, en español ACTUAR, para aplicar los corolarios obtenidos y equiparar nuevas mejoras y readaptar los propósitos, haciendo de conocimiento a todos los integrantes de la organización.

En 1951, en virtud a este gran aporte dispuesto por Deming, la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE), genera el Premio Nacional a la Calidad "...que se otorga a aquellas empresas que contribuyen de manera muy significativa al desarrollo de la dirección y control de calidad en Japón, y supone un acicate para promover la gestión de la calidad en numerosas compañías..." (Camisón, Cruz & Gonzales, 2006).

Modelo EFQM de excelencia

Fue impulsado en Europa por la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (European Foundation For Quality Management. EFQM), teniendo como meta optimizar la competencia de las organizaciones a través de la mejora de su encargo, coexistiendo con rentabilidad, alcanzando un buen clima de trabajo y brindando una excelente eficacia de servicio, para lo cual se debe tener en cuenta tanto los requerimientos legales como las necesidades y perspectivas de los consumidores.

Este modelo se puede considerar como una herramienta propia para las instituciones, empresas u organizaciones que quieran optar al premio EFQM (...) y para cada organización interesada en evaluar, analizar y mejorar continuamente la calidad de sus bienes y servicios ... (Tari, 2000, p. 6).

1.3.5 Tipos de gestión

El desarrollo de los procesos organizacionales y la búsqueda de nuevas perspectivas que garanticen una buena gestión, han llevado a plantear estrategias o tipos de gestión que intenten asegurar un mejor desarrollo organizacional (Tejada, 2003). Estos tipos son: la gestión estratégica y prospectiva, la gestión por procesos, la gestión del talento, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias.

Gestión estratégica

Según Betancourt (1998), gestión estratégica es efectivamente una destreza y un compromiso que debe conservar cada integrante de la distribución en función gerencial. Ya no son solamente los planificadores los que deciden la ruta a continuar por la organización, sino que éste debe ser producto de un encargo del conjunto gerencial en el entorno colectivo, que permitirá concebir un norte para las disposiciones de cada uno de los procesos o negocios utilizables de la compañía.

Una definición equivalente hecha por el mismo autor es que: Gestión estratégica es el arte y/o ciencia de prever y gerenciar el cambio, con el fin de fundar persistentemente tácticas que permitan responder el futuro de la empresa.

Gestión por procesos

La gestión por procesos es una manera de organización, disímil de la tradicional organización funcional, en la que prima la óptica del cliente sobre las acciones de la organización. Contribuye con una visión y recursos con las que se puede optimizar y determinar el flujo de labor, para hacerlo más eficaz y acomodado a los consumidores.

Se fundamente en:

- La conformación de la organización en función de procesos dirigidos a clientes.
- El cambio de la organización organizativa de escalonada a horizontal.
- Los estamentos funcionales pierden su razón de ser y coexisten grupos interdisciplinarios laborando sobre el proceso.
- Los directivos abandonan el rol de controladores y se portan como apocadores.
- Los disponibles se convocan más en las demandas de los consumidores y menos en los estándares señalados por la jefatura.
- Uso de tecnología para evitar acciones que no añadan valor.

Los pasos que se deben seguir para ejecutar una gestión por procesos son:

- Responsabilidad de la dirección, debe ser consciente de la demanda de esta gestión.
- Sensibilización y formación, a fin de que los empleados de la organización se sientan implicados en el proceso y no sientan obligación.
- Caracterización de procesos, desde el análisis de todas las interacciones presentes con el personal de la estructura y clientes para ejecutar un catálogo de los procesos.

- Ordenamiento entre los procesos que se han reconocido, hay que concretar cuáles son los términos clave, los procesos importantes y los procesos de sostén.
- Relaciones entre procesos, se tiene que instituir una matriz de relaciones entre los procesos. En este caso se puede compartir erudiciones, investigación, patrimonios, equipos, etc.
- Mapa de procesos, se debe avizorar la relación entre los procesos por lo que se ejecutan esquemas en bloques de todos los procesos que son ineludibles para el sistema de gestión.
- Alinear la diligencia a la estrategia, los procesos clave consienten implantar de forma metódica la política y estrategia. Para ello, se pretende una matriz de doble entrada con los objetivos estratégicos y los grupos de interés, de tal forma que queda determinada la relación que existe entre ellos.
- Instituir en los procesos unos itinerarios de efectos, las providencias se deben basar en información acerca de los resultados logrados y las metas preestablecidas, que permitan estudiar el porte de los procesos y sistemas; asimismo, conocer el cumplimiento de las posibilidades de los grupos de interés y comparar la propia estructura con la utilidad de otras.
- Ejecutar una experiencia de prueba, para desenvolver la constitución correspondiente.
- Implementar el ciclo PHVA para conservar resultados, encabezando en el área piloto seleccionado y extendiendo a todos los procesos de formación.

Gestión del talento

La gestión del talento constituye un conjunto de procesos de recursos humanos integrados y diseñados para atraer, motivar y

retener a los empleados de una organización, que se sientan satisfechas con su trabajo y que la moral de los grupos sea elevada de tal forma que se cree un buen clima laboral (Vásquez & Lara, 2009).

Una organización con talentos es una empresa más competitiva, para lo cual debe considerar los siguientes procesos:

- Planificación de recursos humanos.
- Reclutamiento.
- Incorporación a la empresa de los nuevos empleados como miembros productivos de la organización.
- Plan estratégico, que permite desarrollar e implementar los planes para alcanzar los objetivos y metas.
- Evaluaciones 360°, herramienta que proporciona a los líderes la posibilidad de evaluar el desempeño de las personas.
- Desarrollo de liderazgo, por medio de actividades intencionales orientadas a objetivos que permitan mejorar la calidad de las habilidades o actitudes de liderazgo de un trabajador.
- Desarrollo profesional.
- Programas de reconocimiento, a las personas y equipos que contribuyen, a través de comportamientos y acciones, al éxito de la organización.
- Competencias, entendido como el conjunto de comportamientos, características, habilidades y rasgos de personalidad que identifican a los empleados con éxito.
- Retención, esfuerzo centrado no sólo en la retención del top talent de una organización, sino también para crear y fomentar un ambiente de trabajo acogedor y la cultura de alta retención.

Gestión del conocimiento

Nace en el entorno cambiante de las nuevas tecnologías de información y se puede definir como la alternativa de gestión que

parte del aseguramiento de la experiencia y el conocimiento que adquiere la organización como posibilidad de desarrollo.

Gestión por competencias

De manera general se considera que la competencia es un saber hacer en contexto; es decir, implica la construcción de un conocimiento que se referencia en la acción, quehacer o desempeño, y que se realiza en un entorno o contexto determinado.

De manera más específica competencias es un complejo de comportamientos que se desarrollan en un entorno específico y que tienen como fin el logro de un resultado eficiente y eficaz.

Gestión tecnológica

Existen muchos significados de gestión tecnológica, así tenemos que, Rincón, Espinoza y Mujica (2006), citando a diferentes autores como Parisca (1992) señala que “Gestión tecnológica es entendida como la gerencia proactiva de todas las funciones generadoras de conocimientos; el diseño, implantación, promoción y administración de herramientas prácticas para la captación y producción de información”.

En ese mismo orden de ideas, Ivancevich (1999) citando al Centro Interamericano de Desarrollo Andino, BID-SECAB-CINDA (1990) afirma que la gestión tecnológica se define como “un proceso mediante el cual se adoptan decisiones concernientes a aspectos relacionados con la tecnología que se presentan en el desarrollo de la empresa como unidad productiva, abarcando todo un conjunto de aspectos de orden administrativo...”

Otros autores como Bernal y Laverde (1995), citado por Castellanos (2007) indican que la gestión de tecnología debe introducirse a los procesos imperantes en una empresa. Así:

- *Como gestión del conocimiento*, proceso de contribución del personal de la compañía, en la preparación de su visión de futuro, esquemas mentales, aprendizaje personal, aprender a ser, visión mundial, conocimientos, valores institucionales y aprendizaje en equipo.
- *Como administración de la información*, procesos organizados, permanentes, acumulativos y descentralizados dentro de la organización, en cuanto a búsqueda, clasificación y recojo de información, planeación de sistemas de información intrínsecos y para la toma de decisiones, producción interna y manejo colaborativo de la información.
- *Como administración de procesos productivos*, políticas de la organización sobre copias, asimilación, innovación, adaptación, mejoras, diseño y rediseño de tecnología de materiales así como materias primas, técnicas de equipo de operación, de logros y/o de procesos.
- *Como gerencia de procesos administrativos y directivos*, maneras a través de las cuales la organización conoce, comercia, opera y justiprecia tecnologías, monitoreo y prospectivas tecnológicas, posesión industrial, estipulación de tecnología, auxilio técnico y servicios técnicos.

1.3.6 Estilos de gestión

Los estilos de gestión están relacionados con los diferentes estilos de liderazgo que se aplican en una organización. “Ejercer un estilo de liderazgo en la vida empresarial no garantiza que la elección sea la mejor, se puede llegar a ejercer otro tipo, de acuerdo a las circunstancias o los problemas a los que se vayan afrontando los

administradores...” (Bonifaz, 2012). Este autor considera los siguientes estilos de liderazgo:

Líder autocrático

Siempre ordena y espera el cumplimiento inflexible y a la vez positivo. Dirige por medio de las retenciones o de las recompensas y castigos.

Líder democrático o participativo

Consulta las acciones y decisiones con los subordinados, lo que fomenta su participación. Este tipo de líder abarca desde la persona que no inicia ninguna acción sin la presencia de los subordinados, hasta quien se decide por algo, pero consulta con los subordinados antes de hacerlo.

Líder de rienda suelta

Utiliza algo de su poder, dando gran independencia a los subordinados en sus operaciones. Los líderes que se ajustan a esta clasificación logran los objetivos dependiendo, en su mayoría, de los subordinados para establecer sus metas y las formas para alcanzarlas. Estos líderes emplean a sus subordinados como elementos que ayudan a las operaciones de los seguidores; son estos miembros cercanos al líder quienes proporcionan información y actúan como intermediarios con el entorno del grupo.

1.3.7 Principios de gestión

El actuar y conducta de las instituciones está dirigido al logro de ciertos propósitos y para ello, es importante considerar ciertas normas, denominadas principios, que se configuran en el norte de dicha entidad.

Asumiendo el segundo objetivo estratégico del Proyecto Educativo Nacional al 2021: “Estudiantes e instituciones que logran aprendizajes pertinentes y de calidad” (Consejo Nacional de Educación, 2007), las instituciones educativas, según Rodríguez (2011), pueden tomar en cuenta los siguientes principios de la gestión de calidad que orienta la norma ISO-9001:

Principio 1: Orientación al cliente

Las empresas penden de sus clientes, y por lo tanto deben percibir las parvedades actuales y futuras de los consumidores, compensar todos los requisitos de ellos y esforzarse en aventajar a las expectativas de los trabajadores.

Principio 2: Liderazgo

Los líderes dirigen la unidad de propósito y la ruta de la empresa. Deben generar y mantener un clima interno en el que los trabajadores pueden llegar a comprometerse totalmente para lograr los objetivos de la organización.

Principio 3: Participación del personal

El personal es la sustancia de la organización y su total identificación y compromiso permite que sus habilidades sean tomadas en cuenta para el beneficio de la organización o centro de labores, la misma que puede capitalizar y gestionar el conocimiento logrado como un bien institucional.

Principio 4: Procesos

Un resultado deseado se consigue más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Principio 5: Sistema para la gestión

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficiencia y eficacia de una empresa para conseguir sus objetivos.

Principio 6: Mejora continua

La mejora continua del desempeño general de las empresas debe ser un objetivo permanente. La mejora continua de los procesos se consigue con el ciclo PHVA (Planificar, hacer, verificar y actuar), para mejorar.

Principio 7: Toma de decisión

Las decisiones se basan en el análisis de los datos y la información. Lo que no se puede medir no puede ser controlado, y lo que no se puede controlar es un caos. Esto no se nos puede ayudar.

Principio 8: Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Es necesario desarrollar alianzas estratégicas con los proveedores para ser mucho más competitivos y mejorar la

productividad y la rentabilidad. Durante las alianzas gana tanto la empresa como los proveedores.

1.3.8 Gestión educativa

Relativamente, la gestión educativa es una disciplina reciente, que aparece en el siglo pasado, en los Estados Unidos en torno a los años 60, en el Reino Unido en los años 70 y en América Latina en los años 80 y 90; por lo que se justifica que aún se posea un bajo nivel de especificidad y estructuración.

La gestión educativa tiene como objeto el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación, por lo que aplica los principios generales y contenidos de gestión. Así mismo, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y de la educación (Casassus, 2002b.).

Gómez y Macedo (2011) define a la gestión educativa como una función encaminada a generar y sostener en la institución educativa, las estructuras administrativas y pedagógicas, que permitan a las personas progresar como individuos plenos, responsables y eficaces; así también como ciudadanos capaces de fundar la democracia y el perfeccionamiento nacional, concertando su intención personal con un propósito colectivo. De acuerdo a esta enunciación una adecuada gestión implicaría el progreso de ciudadanos idóneos para construir un país democrático.

Para que todo esfuerzo no sea inútil, toda gestión debe comprender los siguientes procesos:

Planificación, en donde se desarrolle acciones como: diseño, diagnóstico, objetivos, metas, estrategias, presupuesto, planes, programas, proyectos.

Organización, que permita establecer, funciones, estructura, cargos, métodos, procedimientos y sistemas.

Dirección, que se refiere a la toma de providencias, comisión de funciones, descongestión de responsabilidades y descentralización.

Coordinación, a través de coordinaciones en: comités, comisiones y equipos de trabajo.

Control, relacionado con la supervisión, valoración, verificación, orientación y retroalimentación.

En este sentido, para una adecuada ejecución, la gestión educativa tendría que reunir las siguientes condiciones,

- Presentar un perfil completo, vinculado y unificado de disposiciones.
- Definir los objetivos corporativos, las propuestas de trabajo, y las precedencias en la administración de recursos.
- Definir tareas para obtener ventajas en el futuro, tomando en cuenta no sólo las oportunidades y amenazas del medio en que se desarrolla, como los logros y debilidades de la misma organización.
- Comprometer a la totalidad de sujetos institucionales.
- Definir la forma de servicio educativo que se ofrece.

1.3.9 Sistema educativo peruano

Características

Según el MINEDU (2012a), la gestión educativa "... se desarrolla de manera descentralizada en el marco de las competencias compartidas de los niveles de gobierno, preservando la unidad del sistema educativo" (p. 24) y se caracteriza por ser:

- **Descentralizada**, es desarrollada por las instancias de gestión educativa descentralizada, según las competencias que la ley dispone, respetando y consolidando la autonomía pedagógica y de gestión de la entidad escolar.
- **Simplificada y flexible**, permite la fluidez de los procesos y formas de trabajo y posibilita que el sistema educativo se adecue a la diversidad y demandas de los estudiantes; y a los cambios de la realidad local y global.
- **Participativa**, de manera democrática e innovadora, favorece la participación de la familia educativa y de la sociedad organizada, en el diseño, organización, seguimiento, cautela, expansión y estimación de la gestión de cada una de las instancias de servicio educativo descentralizada.
- **Formativa**, favorece al desarrollo de los integrantes de la comunidad institucional.
- **Unitaria, sistémica y eficaz**, la gestión de cada ente se modula con las otras y extiende al logro de sus propósitos. Se mantiene en la comunicación, nitidez y rendición de cuentas.
- **Integral**, aglutina los componentes pedagógico y administrativo de la gestión educacional.

Instancias de gestión educativa descentralizada

El MINEDU (2012b) considera como instancias de gestión educativa descentralizada a:

A. La Institución educativa

Es una familia de aprendizaje y enseñanza que ofrece el servicio educativo en explícito nivel, modalidad o forma educativa dirigido a la consecución de aprendizajes.

Posee autonomía en el diseño, ejecución, seguimiento, monitoreo y valoración del servicio educativo, así como en la ejecución conjunta de sus recursos de gestión, en el marco de la ley vigente. Se liga con su ámbito y está abierta a la participación de la sociedad, atiende a sus demandas y apunala propuestas de progreso.

Son funciones de las instituciones educativas:

- Realizar el proceso de selección del personal docente y administrativo, en el marco de los lineamientos establecidos por el gobierno nacional.
- Gestionar, reconocer y sancionar al personal por su desempeño profesional y laboral.
- Celebrar convenios de cooperación, en el ámbito de su competencia, que contribuyan a mejorar la calidad del servicio educativo y sin afectarlo.
- Implementar la gestión de riesgos, frente a desastres naturales, ambientales y convulsiones sociales.
- Promover, afianzar, regular y autoevaluar la participación de la comunidad en los procesos de gestión de la institución.

- Promover y decidir la participación en la organización y/o funcionamiento de redes educativas.
- Desarrollar y autoevaluar la producción, búsqueda, selección, uso, conservación y difusión de la información educativa.

B. La unidad de gestión educativa local

Es una instancia de ejecución descentralizada del gobierno regional. Tiene funciones de unidad ejecutora presupuestal. Su creación, funcionamiento, fusión o supresión es autorizada por el gobierno regional, con opinión del ministerio de educación.

Cumple las siguientes funciones:

- Contribuir a la formulación de la política educativa regional y nacional.
- Diseñar, ejecutar y evaluar el Proyecto Educativo de su jurisdicción en concordancia con los proyectos educativos regionales y nacionales y con el aporte, en lo que corresponda, de los gobiernos locales.
- Regular y supervisar las actividades y servicios que brindan las instituciones educativas, preservando su autonomía institucional.
- Asesorar la gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas bajo su jurisdicción, fortaleciendo su autonomía institucional.
- Prestar apoyo administrativo y logístico a las Instituciones Educativas Públicas de su jurisdicción.
- Asesorar en la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto anual de las instituciones educativas.
- Conducir el proceso de evaluación y de ingreso del personal docente y administrativo y desarrollar acciones de

personal, atendiendo los requerimientos de la institución educativa, en coordinación con la Dirección Regional de Educación.

- Promover la formación y funcionamiento de redes educativas como forma de cooperación entre centros y programas educativos de su jurisdicción, las cuales establecen alianzas estratégicas con instituciones especializadas de la comunidad.
- Apoyar el desarrollo y la adaptación de nuevas tecnologías de la comunicación y de la información para conseguir el mejoramiento del sistema educativo con una orientación intersectorial.
- Promover y ejecutar estrategias y programas efectivos de alfabetización, de acuerdo con las características socio-culturales y lingüísticas de cada localidad.
- Impulsar la actividad del Consejo Participativo Local de Educación, a fin de generar acuerdos y promover la vigilancia ciudadana.
- Formular, ejecutar y evaluar su presupuesto en atención a las necesidades de los centros y programas educativos y gestionar su financiamiento local, regional, regional y nacional.
- Determinar las necesidades de infraestructura y equipamiento, así como participar en su construcción y mantenimiento, en coordinación y con el apoyo del gobierno local y regional.
- Promover y apoyar la diversificación de los currículos de las instituciones educativas en su jurisdicción.
- Promover centros culturales, bibliotecas, teatros y talleres de arte, así como el deporte y la recreación, y brindar apoyo sobre la materia a los gobiernos locales que lo requieran. Esta acción la realiza en coordinación con los organismos públicos descentralizados de su zona.

- Identificar las necesidades de capacitación del personal docente y administrativo y desarrollar programas de capacitación, así como brindar facilidades para la superación profesional.
- Formular proyectos para el desarrollo educativo local y gestionarlos ante las instituciones de cooperación nacional e internacional.
- Actuar como instancia administrativa en los asuntos de su competencia.
- Informar a las entidades oficiales correspondientes, y a la opinión pública, de los resultados de su gestión.

C. La dirección regional de educación

Es el órgano especializado del gobierno regional, responsable del servicio educativo y de planificar, ejecutar y evaluar las políticas y planes regionales en materia de educación, deporte, recreación, ciencia, investigación, innovación y tecnología, en concordancia con las políticas nacionales de educación. Supervisa a las unidades de gestión educativa local de la circunscripción territorial regional.

Cumple las siguientes funciones:

- Autorizar, en coordinación con las Unidades de Gestión Educativa Local, el funcionamiento de las Instituciones Educativas Públicas y privadas.
- Formular, ejecutar y evaluar el presupuesto educativo de la región, en coordinación con las Unidades de Gestión Educativa Local.
- Suscribir convenios y contratos para lograr el apoyo y cooperación de la comunidad nacional e internacional que

sirvan al mejoramiento de la calidad educativa en la región, de acuerdo a las normas establecidas sobre la materia.

- Identificar prioridades de inversión que propendan a un desarrollo armónico y equitativo de la infraestructura educativa en su ámbito, y gestionar su financiamiento.
- Incentivar la creación de Centros de Recursos Educativos y Tecnológicos que contribuyan a mejorar los aprendizajes en los centros y programas educativos.
- Actuar como instancia administrativa en los asuntos de su competencia.

1.3.10 Gestión escolar

Definiciones

Existen diferentes definiciones sobre gestión escolar. Así tenemos:

- Schmelkes (1996) entiende la gestión escolar como diseño; como liderazgo; como actividad colegiada; como la distribución y la demanda de cuentas de responsabilidades por la aptitud de cada componente del personal escolar; como apremiante unidad y apoyo con padres de familia y la comunidad; como interés central de los aprendizajes y su impacto; como valoración y retro alimentadora constante. Y que para ello requiere de un responsable que tenga liderazgo, y que dicho liderazgo debe comprometerse con el quehacer principal de la escuela, que es formar a los estudiantes; sin embargo, es necesario también que la gestión escolar sea producto del trabajo colegiado del grupo de trabajo y de las interacciones que se manifiesten entre los distintos actores de la familia educativa, así como la comunidad externa, y de éstos entre sí.

- Schiefelbein (1997), Define a la gestión escolar como todo lo que se desarrolla en la escuela y que logra que se den oportunidades de atención y de aprendizaje para todas los individuos.

Entre estas dos definiciones existe una diferencia, ya que Schmelkes manifiesta que la gestión escolar es el involucramiento de docentes, padres de familia y estudiantes para lograr aprendizajes significativos, en cambio Schiefelbein refiere que la gestión escolar solo se desarrolla al interior de la institución educativa, donde los padres no se involucran en esta gestión, para el desarrollo de aprendizajes.

- Nano de Mello (1998), La gestión escolar está constituida por todas las actividades en un espacio multi dimensional, cuyo eje central es la institución educativa y que tienden a tornar a esta en una organización que satisface las demandas de aprendizaje de sus beneficiarios directos.

En esta definición se describe a una gestión escolar basada únicamente en una gestión pedagógica y administrativa, dejando de lado una gestión comunitaria, en donde se involucra a los padres de familia, tal como si lo manifiesta Schmelkes en su definición.

- Pozner (2000), La gestión escolar es el conjunto de acciones articuladas entre sí, que comprende el equipo directivo en una escuela, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad.
- Topete (2001), La gestión escolar es un proceso muy complicado que comprende diversos saberes, capacidades y competencias internamente de un símbolo ético que norma la conducción adecuada de la organización para el logro de su misión y visión.

- Elizondo (2001), Conceptualiza a la gestión escolar como todo aquello que emana de la interrelación entre individuos e institución educativa y que delimita los siguientes mecanismos: Participación comprometida y responsable, liderazgo participado, información organizacional, espacio colegiado e identificación con el proyecto institucional.

- Loera (2003), La gestión escolar viene a ser el conjunto de tareas ejecutadas por los actores de la comunidad educativa (Directivos, docentes, personal administrativo, padres de familia y estudiantes), emparentadas con la tarea primordial que le ha sido estipulada a la escuela: Concebir las circunstancias, los ambientes y procesos ineludibles para que los estudiantes asimilen aprendizajes conforme a los fines y propósitos de la educación.

En sus definiciones Schmelkes (1996) y Loera (2003) coinciden que para lograr una buena gestión escolar es necesario el involucramiento de los actores educativos: director, docentes, estudiantes y padres de familia, en donde esta interrelación generará aprendizajes de calidad en los estudiantes.

- Vera (2006), Gestión escolar es la capacidad de dirigir una organización educativa, teniendo como principal centro de atención, la gesta de aprendizajes, e involucrando a los diversos componentes.

- Mejía (2010), considera a la gestión escolar como el ámbito de la cultura organizacional conformada por directivos, docentes, reglas, instancias de decisión, participantes y factores que están relacionados con la forma de hacer las cosas en la escuela, con sus objetivos e identidad, con la

manera como se logra configurar el ambiente de aprendizaje y los vínculos con la comunidad donde se presenta.

Según Vera (2006) manifiesta que gestión escolares la capacidad para dirigir una institución y Mejía (2010) alude que gestión escolar es la cultura organizacional que debe existir en un lugar; relacionando estas dos definiciones se concluye que para realizar una buena gestión escolar es necesario tener la capacidad suficiente para dirigir, logrando que exista una buena estructura organizacional en la institución, donde todos los actores educativos se comprometen y saben sus responsabilidades y funciones que tienen que cumplir y la interrelación entre sí, permitirá lograr el desarrollo integral del estudiante.

- Ministerio de Educación (2011), en el Manual de gestión para directores de instituciones educativas, define la gestión según diferentes perspectivas, pero que apuntan a la capacidad de generar, articular y mantener los recursos de que dispone una institución educativa, de manera que le permita lograr lo que desea, mediante una adecuada relación, tanto al interior como al exterior.
- Ministerio de Educación (2017), en el Texto del módulo 4 “Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico”, define que la gestión tienen que ver con la capacidad de hacer uso de forma eficaz y eficiente todos los recursos personales, materiales, cronológicos, que se tienen al alcance para lograr alcanzar las metas o los objetivos que se tienen definidos. O sea, tiene que ver con el conjunto de tareas que un individuo o un equipo ejecutan para alcanzar las metas de un proyecto. Para ello, hay que coordinar acciones y preocuparse por tener a la mano los recursos necesarios. Además cuando hablamos de gestión, tenemos

que tener clara la contradicción entre los medios y los fines. Los medios son eso mismo, recursos para lograr algo. Los fines son la meta donde queremos llegar. Sin embargo, en las instituciones educativas se han priorizado sólo documentos y no el verdadero sentido de la función educativa: lograr aprendizajes eficaces y oportunos en los estudiantes.

Dimensiones de la gestión escolar

- Mejía (2010), considera como dimensiones de la gestión escolar:

Pedagógica curricular. Aquella que permite reflexionar sobre los procesos característicos y principales del quehacer del plantel y sus participantes: la enseñanza y el aprendizaje; sobre todo con la observación de los componentes que se relacionan con ellos como son: la planificación, evaluación, clima del aula, uso del tiempo dirigido a la enseñanza y materiales de apoyo, entre los más importantes.

También refiere: las formas y estilos de enseñanza de cada docente, la capacidad para crear aprendizajes exitosos, el diseño de sus clases, y el trabajo entre colegas, para realizar una buena práctica docente.

Organizativa. Considera la interrelación de los docentes y de éstos con los padres de familia, los valores y las actitudes de todos los actores educativos. También considera la asignación de responsabilidades a los diferentes actores, las comisiones de los docentes (actos cívicos, seguridad e higiene, cooperativa y tienda escolar y guardias), así como el consejo técnico escolar.

Administrativa. Se refiere a las actividades que tiene que ver con los recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo; las acciones de seguridad, higiene y control de la información de los actores educativos; el cumplimiento de la normatividad y la supervisión escolar.

Participación social. Comprende la participación de los padres de familia y de otros órganos de la comunidad donde está situada la escuela, y dentro de ésta, la manera como los directivos y profesores conocen, entienden y satisfacen las demandas de los padres de familia, así como la manera en que se unen y participan en las acciones del centro, especialmente en aquellas que desde la casa favorezcan el aprendizaje de los estudiantes; asimismo, se toman en cuenta las relaciones que se manifiestan con el ámbito social e institucional, en las que toman parte los vecinos y las estructuras de la comunidad, así como con las municipalidades y organizaciones civiles que tienen que ver con la educación; y por último, la relación con los padres de familia sobre: los conocimientos, debilidades o ausencias de sus hijos, y de los aprendizajes que los docentes proponen concretar.

- Ministerio de Educación (2011), considera las dimensiones siguientes:

Pedagógica. Se refiere fundamentalmente al quehacer de la institución educativa y de los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje; que incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, y la utilización de materiales y recursos didácticos. Comprende también: la labor de los docentes, las

prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias.

Administrativa. Esta dimensión incluye acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos; procesos técnicos de seguridad e higiene; y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como así también el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones; con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Así mismo, busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones para adoptar las acciones pertinentes en aras de lograr los objetivos institucionales; siendo algunas de ellas: la administración de personal, asignación de funciones y evaluación de su desempeño, el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles, organización de la información y aspectos documentarios de la institución, elaboración de presupuestos, y todo el manejo contable y financiero.

Comunitaria. Hace referencia al modo en que la institución se relaciona con la comunidad de la cual forma parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Así mismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria; como se relaciona con el entorno social e inter institucional, considerando en este contexto a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiásticas, etc.

- Ministerio de Educación (2017), entiende a la gestión escolar como la capacidad de organizar y poner en funcionamiento el proyecto educativo de nuestras instituciones educativas a partir de lo que se debe enseñar y lo que deben aprender los estudiantes. Dicha gestión debe estar orientada a la formación de los estudiantes, al desarrollo de sus competencias; debe buscar un mejoramiento permanente de la enseñanza y el aprendizaje en la institución para que se materialicen todos los aprendizajes planteados. Esto exige un trabajo en equipo organizado, con liderazgos pedagógicos claros que gestionen acuerdos y toma de decisiones en relación a qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar. Ese debe ser el norte de todas las acciones que realicemos en la institución educativa. La reflexión debe situarse en los procesos de enseñanza y en los procesos de aprendizaje que se desarrollan en nuestras instituciones; en esta reflexión, además, debemos estar incluidos no solo los directivos y los docentes, sino también los estudiantes, las madres y los padres de familia.

Como puede verse, la gestión escolar está ligada netamente con la administración, por lo que se basa en las siguientes teorías:

Teoría de la administración científica

Fundada por el ingeniero Frederick Winslow Taylor, en un escenario de conflictos sociales por el advenimiento de la revolución industrial. Esta teoría señala dos momentos en los que Taylor plantea sus conclusiones para la administración. En el primer momento(1903), Taylor se preocupa por las técnicas de racionalización del trabajo, a través del estudio de tiempos, y entre otras cosas señala que: los empleados deben ser entrenados científicamente para perfeccionar sus aptitudes, y debe cultivarse una atmósfera cordial de cooperación entre la gerencia y los trabajadores; lo que en el sistema educativo vendría

a ser la capacitación del personal docente, y el clima institucional entre el Director y el resto de los agentes educativos, respectivamente. En el segundo momento (1911), Taylor expresa que la racionalización del trabajo debería estar acompañada por una estructura general de la empresa y define cuatro principios: Principio de planeamiento, para reemplazar la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método; principio de preparación/planeación, a fin de seleccionar científicamente a los trabajadores según sus aptitudes, los que capacitados y entrenados puedan producir más y mejor, de acuerdo al método planeado; principio de control, para garantizar que el trabajo se realice de acuerdo con las normas establecidas y el plan previsto; y por último el principio de la ejecución, que consiste en la distribución diferenciada de atribuciones y responsabilidades, para lograr un trabajo disciplinado.

Teoría clásica

Su exponente fue Henry Fayol, quien en 1916 expuso su teoría en su libro Administración industrial y general. Fayol identificó cinco reglas o deberes de la administración: Planificación, para diseñar un plan de acción; organización, para movilizar recursos que permitan la puesta en marcha del plan; dirección, para dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados, a fin de que con el mejor trabajo lograr lo planificado; Coordinación, que permita integrar esfuerzos, compartir información, y resolver problemas; y control, para asegurar que se ejecute lo planificado. Así mismo, para orientar el quehacer administrativo, propuso varios principios, que él mismo señaló que no son rígidos, sino que constituyen guías universales que cualquier empresa podría utilizarlos, dependiendo de las circunstancias; estos son: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, interés general sobre lo individual, justa remuneración al personal, delegación Vs. Centralización,

jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa, y espíritu de equipo.

Teoría humanista

Fue desarrollada por George Elton Mayo y surge como reacción y oposición a la teoría clásica de la administración. En 1932. Elton Mayo elaboró esta teoría desde una perspectiva conductista y con un enfoque en las relaciones humanas, con la finalidad de humanizar y democratizar la administración; donde la prioridad ya no es la máquina, el método de trabajo, la organización, ni los principios, sino el hombre y su grupo social.

Teoría de la burocracia

Aparece en la década de los 40 a raíz de las diferencias entre la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas. Uno de sus representantes es el sociólogo alemán Max Weber.

Las características de la burocracia según Weber, citado por Jaramillo (2006) son las siguientes:

- *Carácter legal de las normas y reglamentos*, la burocracia es una organización unida por normas y reglamentos previamente establecidos por escrito, que definen por anticipado como deberá funcionar la organización.
- *Carácter formal de las comunicaciones*, la burocracia es una organización unida por comunicaciones escritas.
- *Carácter racional y división del trabajo*, existe una división sistemática del trabajo, del derecho y del poder, en donde cada participante tiene un campo específico de competencia y responsabilidad.
- *Impersonalidad en las relaciones*, la distribución de actividades se desarrolla en términos de cargos y funciones y no de las personas involucradas.
- *Jerarquía de la autoridad*, Los cargos son establecidos según el principio de jerarquía, cada cargo inferior es supervisado y controlado por uno superior.

- *Rutinas y procedimientos estandarizados*, la burocracia fija reglas y normas técnicas para el desempeño de cada cargo. El funcionario (quien desempeña un cargo) no puede hacer lo que quiera sino lo que la burocracia le impone.
- *Competencia técnica y meritocracia*, la selección de las personas se basa en el mérito y en la competencia técnica y no en preferencias personales.
- *Especialización de la administración*, el profesional se especializa para dirigir la organización.
- *Profesionalización de los participantes*, cada funcionario es un profesional especializado en las funciones de su cargo, seleccionado, contratado, evaluado, ascendido y despedido por su superior jerárquico, que recibe un salario de acuerdo al cargo desempeñado, y dedica todo su tiempo a la organización.
- *Completa precisión del funcionamiento*, todos los funcionarios deberán comportarse de acuerdo con las normas y reglamentos de la organización para alcanzar la máxima eficiencia posible.

Fundamento ontológico de gestión

Para que las instituciones educativas logren cumplir con sus fines que persiguen, es necesario que la gestión escolar se realice teniendo en cuenta los grandes cambios que se producen, producto de la globalización, que además de las competencias de gestión, posean un perfil transformador de la acción: Individuos con una mente amplia, flexible y humanistas, que puedan conducir a las organizaciones educativas hacia verdaderas ms sociales (Chacón, 2013).

En este orden de ideas, es necesario establecer la fundamentación ontológica de la gestión educativa ejercida por el director, que erróneamente en estos últimos años, se pensó en la

posibilidad de gerenciar la escuela y la educación como una empresa, a tal punto que se le otorgó la misma estructura piramidal de subordinación, donde el estudiante es el nivel más bajo en la pirámide de mando.

La gerencia no tiene el mismo comportamiento en la empresa y en el ámbito escolar, así por ejemplo en una empresa, cuando se compra o reemplaza materia prima, si la calidad satisface a las exigencias de la empresa, será procesada, caso contrario rechazada; esto no ocurre en el ámbito educativo, porque el sujeto que llega al proceso educativo, no puede ser visto como materia prima.

De lo anterior se establece que no es posible transferir la temática administrativa empresarial al contexto educativo, son realidades paralelas y no puede ser que la estructura educativa sea vista como una simple organización, a la que se le impone un modelo gerencial (Olivares, 2014).

1.4 Formulación del problema

Dada la importancia que tiene la gestión escolar como factor principal para lograr la calidad de los aprendizajes, el presente estudio tiene como pregunta:

¿Cómo es la gestión escolar en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular del distrito de San Pablo, San Pablo 2018?

1.5 Justificación del estudio

La presente investigación busca comprender que, para que una gestión escolar sea exitosa y contribuya al mejoramiento de los aprendizajes, es necesario que el director no solamente sea el representante legal de una Institución Educativa, tal como se percibe en la actualidad en casi la

mayoría de las instituciones educativas objeto de estudio, sino cumplir con funciones administrativas de planificación, organización, dirección, coordinación y control.

Desde el aspecto normativo, esta investigación se justifica porque se busca contribuir, por un lado, al fortalecimiento de las capacidades de las instituciones educativas en materia de gestión, de acuerdo a la cuarta política del cuarto objetivo estratégico del Proyecto Educativo Nacional, elaborado por el Consejo Educativo Nacional de Educación al amparo del Art. 81° de la Ley General de Educación, que establece: “Fortalecer las capacidades de las instituciones educativas y Redes Educativas para asumir responsabilidades de gestión de mayor grado y orientadas a conseguir más y mejores resultados” (Consejo Nacional de Educación, 2007); y por otro lado, a alcanzar la escuela que queremos, desarrollando para ello, entre otras cosas, lo indicado en el Marco del Buen Desempeño Directivo “... Un modelo de gestión escolar centrado en los aprendizajes; a partir del liderazgo pedagógico del equipo directivo, que permita las condiciones necesarias para alcanzar los aprendizajes fundamentales, deseables y necesarios en todas y todos los estudiantes...” (Ministerio de Educación, 2014).

Finalmente, debemos señalar que las razones que motivan a llevar a cabo la presente investigación sobre gestión escolar, es porque no existen en la zona trabajos de esta naturaleza, que permitan determinar cómo se está gestionado las instituciones educativas. Cada una de ellas gestiona a su manera, sin saber cuáles son sus fortalezas y debilidades, originando en muchos casos que los padres de familia y la comunidad en su conjunto tengan un mal concepto de los docentes, catalogándolos como haraganes, faltones u otros adjetivos. De allí la importancia de realizar esta investigación para que, en función a los resultados obtenidos, formular una propuesta de gestión que contribuya a mejorar la calidad de la educación en los distritos y por ende la calidad de vida de los pobladores.

1.6 Hipótesis

1.6.1 General

H_1 : La gestión escolar en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo, San Pablo 2018, es eficiente.

H_0 : La gestión escolar en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo, San Pablo 2018, es deficiente.

1.6.2 Específicas

Dimensión pedagógica

H_1 : La gestión escolar en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo, San Pablo 2018, en su dimensión pedagógica, es eficiente.

H_0 : La gestión escolar en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo, San Pablo 2018, en su dimensión pedagógica es deficiente.

Dimensión administrativa

H_1 : La gestión escolar en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo, San Pablo 2018, en su dimensión administrativa, es eficiente.

H_0 : La gestión escolar en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo, San Pablo 2018, en su dimensión administrativa, es deficiente.

Dimensión comunitaria

H_1 : La gestión escolar en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo, San Pablo 2018, en su dimensión comunitaria, es eficiente.

H_0 : La gestión escolar en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo, San Pablo 2018, en su dimensión comunitaria, es deficiente.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo General:

Determinar cómo es la gestión escolar en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo, San Pablo 2018.

1.7.2 Objetivos específicos:

- Identificar cómo es la gestión escolar, en su dimensión pedagógica, en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo, San Pablo 2018.
- Identificar cómo es la gestión escolar, en su dimensión administrativa, en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular del distrito de San Pablo, San Pablo 2018.
- Identificar cómo es la gestión escolar, en su dimensión comunitaria, en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo, San Pablo 2018.

II. MÉTODO

2.1 Diseño de Investigación

Esta investigación es de tipo descriptiva porque según Hernández, Fernández y Baptista (2010) busca describir las características de la gestión escolar en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo, San Pablo.

El esquema es el siguiente:

M O

Donde:

M = Muestra conformada por directores, docentes, estudiantes y padres de familia de las II.EE. del distrito de San Pablo (niveles inicial, primario y secundario).

O = Variable de estudio (gestión escolar)

2.2 Variables, operacionalización

Cuadro 1. Definición conceptual y operacional de la variable

VARIABLE	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
Gestión Escolar	Para el presente estudio se considera que gestión escolar es la capacidad de generar, articular y mantener los recursos de que dispone una Institución Educativa, de manera que le permita lograr lo que desea, mediante una adecuada relación, tanto al interior como al exterior de la misma, (MINEDU, 2011)	Gestión escolar es el proceso que permite a una Institución Educativa gestionar sus recursos, desde el punto de vista pedagógico, administrativo y comunitario (MINEDU 2011)	Pedagógica	Diseño pedagógico curricular	Ordinal Nivel eficiente Nivel deficiente
				Práctica pedagógica	
				Gestión del aula	
			Administrativa	Administración de recursos humanos	
				Administración de recursos materiales	
				Administración de recursos financieros.	
Gestión Escolar			Comunitaria	Participación de la comunidad	
				Proyección a la comunidad	

Fuente: Elaboración propia

2.3 Población y muestra

2.3.1 Población

A nivel de instituciones educativas, está constituida por las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular del distrito de San Pablo, San Pablo 2018. El cuadro correspondiente se presenta en la siguiente página:

Cuadro 2.

Instituciones Educativas Públicas del distrito de San Pablo consideradas en el presente estudio.

NÚMERO / NOMBRE DE I.E.	LUGAR
NIVEL INICIAL	
243	San Pablo
239	Callancas
336	San Pablo
821067	Las Viscachas
174	Kuntur Wasi
240	Jancos
132	Cuzcuden
060	San Pablo
NIVEL PRIMARIA	
82863	El Gigante
82272	El Palto
82273	Santa Rosa de Chumbil
82099	Iglesia Pampa
82271	Jancos
82270	Cuzcudén
82265	Kuntur Wasi
821336	Cardon Alto
821308	El Porvenir
821012	Carrera Pampa
82099	San Pablo
Anexo	
NIVEL SECUNDARIA	
San Luis de Jancos	San Pablo
El Palto	San Pablo
Jancos Alto	San Pablo

Fuente: *Elaborado a partir de los datos proporcionados por la UGEL San Pablo, 2018.*

A nivel de unidades informantes, por los actores educativos de dichas instituciones; Directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Cuadro 3.

Número de Instituciones educativas y cantidad de actores educativos por nivel educativo, Distrito de San Pablo 2018.

Nivel Educativo	N° II EE	Actores Educativos				Total
		N° Direct.	N° Doc.	N° Estud.	N° Padres	
Inicial	27	27	18	561	472	1078
Primaria	38	38	90	1697	1308	3133
Secundaria	12	12	107	1283	1008	2410
Total	77	77	215	3541	2788	6621

Fuente: *Elaborado a partir de los datos proporcionados por los directivos de las instituciones educativas de San Pablo.*

2.3.2 Muestra**Muestra para instituciones educativas:**

Se determinó mediante muestreo bietápico.

Muestra para las unidades informantes:

Directivos: Se trabajó con todos los directivos menos el director autor de la presente investigación.

Docentes: Se trabajó con todos los docentes del muestreo para instituciones educativas.

Estudiantes: Se trabajó con estudiantes de 5to.grado de educación secundaria, de la muestra para instituciones educativas.

Padres de familia: Se trabajó con los padres del muestreo para padres de familia.

Cuadro 4

Muestra de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular y actores educativos, Distrito de San Pablo 2018.

Nivel Educativo	Actores Educativos				TOTAL
	Direct.	Doc.	Estud.	Padres	
Inicial	08	19	--	11	38
Primaria	11	29	--	14	54
Secundaria	03	20	13	04	40
TOTAL	22	68	13	29	132

FUENTE: Elaborado por el investigador.

2.3.3 Muestreo

Muestreo para instituciones educativas:

Primera etapa:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde: n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

Z = Nivel de confianza

e = Margen de error

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

Cuadro 5

Tamaño de muestra de Instituciones Educativas Públicas, distrito de San Pablo, 2018

Elemento Muestral	Valores
N	77
Z	1,645
e	0.15
P	0.50
Q	0.50
N	22

FUENTE: Elaborado por el investigador

Segunda etapa:

$$n_i = n \frac{N_i}{N}$$

Donde: n_i = Tamaño de muestra por estrato

n = Tamaño de muestra final

N_i = Población por estrato

N = Población total

Cuadro 6

Tamaño de muestra de Instituciones Educativas Públicas por nivel educativo, Distrito de San Pablo, 2018.

Nivel Educativo	N_i	n_i
Inicial	27	08
Primaria	38	11
Secundaria	12	03
Total	77	22

FUENTE: Elaborado por el investigador

Muestreo para padres de familia:

En base a la muestra de instituciones educativas, se realizó nuevamente un muestreo bietápico de manera similar.

Primera etapa:

Cuadro 7

Tamaño de muestra de padres de familia, Distrito de San Pablo, 2018

Elemento Muestral	valores
N	751
Z	1,645
e	0.15
P	0.50
Q	0.50
N	29

FUENTE: Elaborado por el investigador

Segunda etapa:

Cuadro 8

Tamaño de muestra de padres de familia por nivel educativo, Distrito de San Pablo, 2018.

Nivel Educativo	N _i	n _i
Inicial	278	11
Primaria	374	14
Secundaria	99	04
Total	751	29

FUENTE: Elaborado por el investigador

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.4.1 Técnicas

La información a recabar, a través de los encuestados, es una observación indirecta de la manera cómo se gestiona las instituciones educativas; por lo que la técnica utilizada es la *encuesta*, por ser ésta ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz (Casas, Repullo y Donado, s.f.).

2.4.2 Instrumentos

El instrumento utilizado fue el *cuestionario*, dirigido a Directores de Instituciones educativas, docentes, estudiantes de 5to. grado de Educación Secundaria y padres de familia. Consta de 50 ítems, presentados en forma de preguntas tipo escala de Likert, de 4 grados: Siempre, casi siempre, casi nunca y nunca (Anexos).

2.4.3 Validez

Se realizó a través del juicio de cinco expertos con el grado de Doctor en Educación (Anexos).

2.4.4 Confiabilidad

El nivel de confiabilidad se obtuvo a través del método de Alfa de Cronbach; cuyos resultados fueron de 0,898 para directores;

0,943 para docentes; 0,912 para estudiantes y 0,968 para padres de familia. (Anexos).

2.5 Métodos de análisis de datos

La información recogida mediante el cuestionario, señalado anteriormente, se registró en una hoja de cálculo excel, previamente diseñada, empleando tantos campos como indicadores son utilizados.

Posteriormente esta información se migró al software estadístico SPSS-IBM, versión 24, para su procesamiento automatizado.

2.6 Aspectos éticos

Toda investigación debe ser un acto ético, cuidando de que sus acciones permitan beneficiar a la sociedad, evitando incurrir en faltas que atenten contra la moral establecida como: atentar contra los derechos de autor, manipular los datos con fines positivos o negativos, faltar a la veracidad de los resultados obtenidos, utilizar recursos inmorales o fuera de la ley y actuar en desmedro de las convicciones políticas y religiosas de las personas.

Teniendo en cuenta las normas éticas para el desarrollo de la investigación establecidas por la UCV (2017):

- Se ha solicitado el consentimiento libre, expreso e informado de las personas incluidas en la investigación, brindándoles la información adecuada y comprensible sobre el propósito y la duración del proyecto; así como los beneficios y riesgos que pudiera ocasionar.
- En la investigación existe el compromiso de respeto a la dignidad, la protección de los derechos y bienestar de las personas, salvaguardando la integridad física y mental, así como la

confidencialidad de sus datos personales y mantener el anonimato de los datos para evitar la identificación de las personas.

- Los resultados de la investigación serán socializados con los directivos de las instituciones que participaron del estudio.
- En la publicación y difusión de los resultados, se mantuvo bajo anonimato el nombre de las instituciones donde ejecutó el estudio.
- En la investigación se ha citado correctamente las fuentes de consulta, ciñéndose a los estándares de publicación internacional y a las exigencias de la Universidad César Vallejo.
- Para determinar la originalidad de la investigación, se ha sometido al programa Turnitin, para detectar las coincidencias con otras fuentes de consulta.
- Se tiene el derecho de carácter moral y patrimonial de la autoría del presente trabajo de investigación; así como a la difusión de manera parcial o total.
- Se ha informado a los sujetos de la investigación sobre la naturaleza de la investigación.
- No se ha expuesto a los participantes a actos que podrían perjudicarles o disminuir su propia estimación.
- No se ha manipulado la información suministrada por los diferentes actores de las instituciones educativas del distrito de San Pablo.
- Se ha respetado la veracidad de los resultados obtenidos.

III. RESULTADOS

3.1 Resultados por ítems

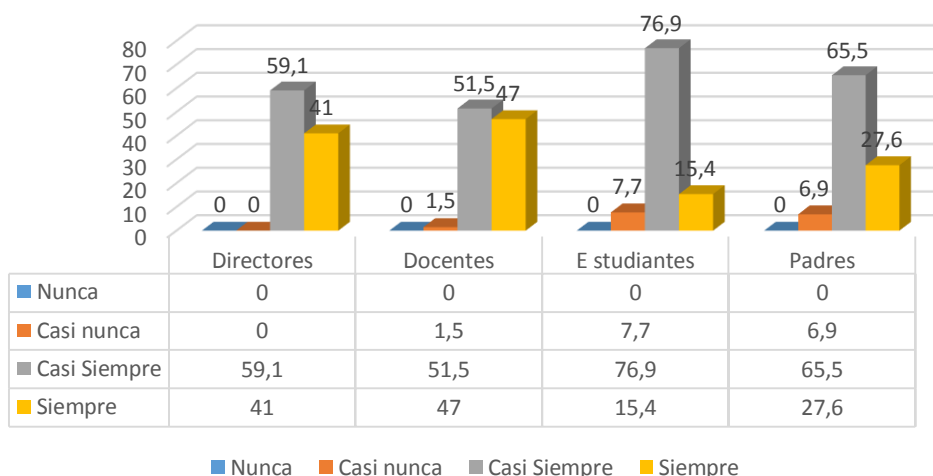
Tabla 1

Porcentaje de actores educativos que considera que las instituciones educativas toman en cuenta las demandas educativas regionales y locales en la programación curricular, según actores educativos, Distrito de San Pablo 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Directores	0	0	0	0	13	59.1	9	41.0	22	100
Docentes	0	0	1	1.5	35	51.5	32	47.0	68	100
Estudiantes	0	0	1	7.7	10	76.9	2	15.4	13	100
Padres	0	0	2	6.9	19	65.5	8	27.6	29	100

FUENTE: Elaborada por el investigador.

Figura 1: Porcentaje de autores educativos que consideran que las Instituciones Educativas toman en cuenta las demandas educativas regionales y locales en la programación curricular. Distrito San Pablo 2018.



En la tabla y figura 1 se puede observar que el mayor porcentaje de actores educativos considera que en las instituciones educativas se toma en cuenta de manera casi permanente las demandas educativas regionales y locales en la programación curricular. El 51.5% son docentes, el 51.1% son directores, 76.9% son estudiantes y el 65.5% son padres de familia.

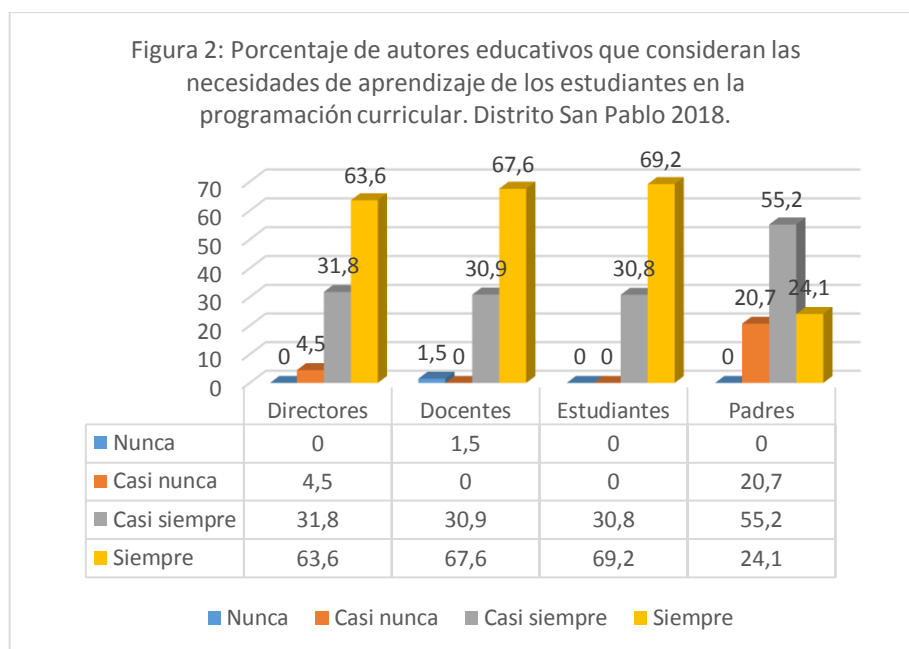
Esto permite concluir que tanto, docentes, directores, estudiantes y padres de familia toman en cuenta las demandas educativas regionales y locales en la programación curricular, por lo que queda la programación curricular ligada a acuerdos de estos actores y para dar una posible solución a las necesidades y problemas que afectan a sus instituciones y comunidad. Los directores y docentes deben seguir involucrando a sus padres y estudiantes para informarles y comprometerles sobre las demandas educativas regionales y locales que deben ser insertadas en la programación curricular.

Tabla 2

Porcentaje de actores educativos que considera las necesidades de aprendizaje de los estudiantes en la programación curricular, según actores educativos, Distrito de San Pablo 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%
Directores	0	0	1	4.5	7	31.8	14	63.6	22	100
Docentes	1	1.5	0	0	21	30.9	46	67.6	68	100
Estudiantes	0	0	0	0	4	30.8	9	69.2	13	100
Padres	0	0	6	20.7	16	55.2	7	24.1	29	100

FUENTE: Elaborada por el investigador.



En la tabla y figura N° 2, se evidencia la existencia de un porcentaje alto de actores educativos que opinan acerca de la Institución Educativa y las necesidades de aprendizaje. El 63.6 %, equivalente a 14 directores, afirma que en sus instituciones educativas sí se considera las necesidades de aprendizaje en la programación curricular. Así mismo el 67.6 %, equivalente a 46 docentes, opina exactamente lo mismo; también el 69.2% de estudiantes considera la misma frecuencia (siempre) en referencia a que las programaciones curriculares toman en cuenta las necesidades de aprendizaje.

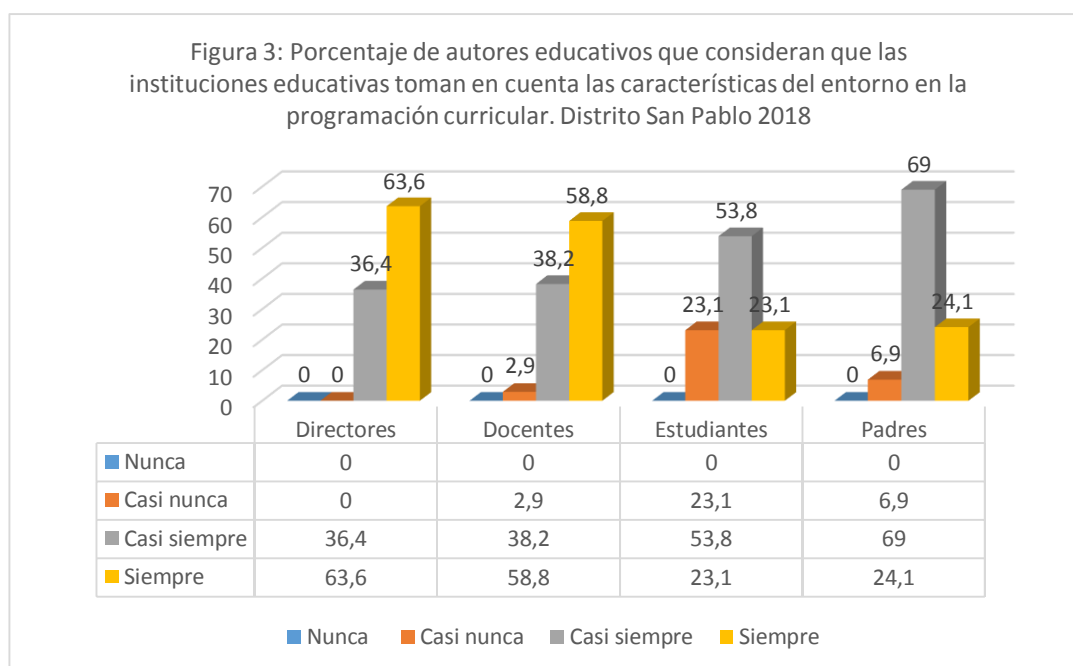
Sin embargo, si bien es cierto que el 55.2% de padres de familia señala que este hecho se realiza casi siempre, el 20.7% restante, que es igual a seis padres de familia, manifiesta que casi nunca se consideran las necesidades de aprendizaje de los estudiantes en la programación curricular y esto puede ser debido a que todavía falta comunicación más horizontal entre directores y docentes con este grupo de padres de familia, por lo que hay necesidad de involucrarlos más en las actividades escolares.

Tabla 3

Porcentaje de actores educativos que considera que las instituciones educativas toman en cuenta las características del entorno en la programación curricular, según actores educativos. San Pablo- 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Directores	0	0	0	0	8	36.4	14	63.6	22	100
Docentes	0	0	2	2.9	26	38.2	40	58.8	68	100
Estudiantes	0	0	3	23.1	7	53.8	3	23.1	13	100
Padres	0	0	2	6.9	20	69.0	7	24.1	29	100

FUENTE: Elaborada por el investigador.



En la tabla y figura 3, se aprecia que el 63.6 %, que equivale a 14 directores, y el 58.8% de docentes, equivalente a 40 profesores, que consideran que en las instituciones educativas siempre se toma en cuenta las características del entorno en la programación curricular; asimismo, el 53.8% de estudiantes más el 69% de padres familia señala que esta acción se da casi siempre. Asimismo, el 23.1% de estudiantes y el 6.9% de padres de familia explica que la actividad se da casi nunca.

Desde esta perspectiva, la Institución Educativa viene laborando acertadamente según los directores y docentes en cuanto la programación curricular considerando las características del entorno donde se desenvuelve el estudiante.

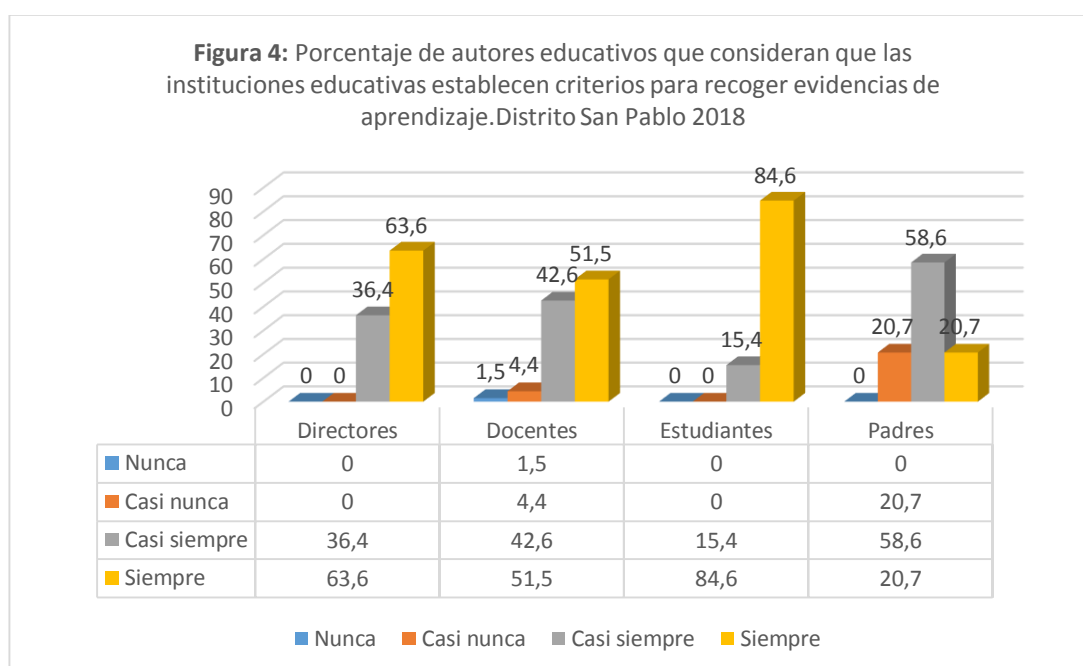
Sin embargo, desde otro lado se percibe que un buen porcentaje de alumnos y sus padres todavía no se sienten involucrados o no ven reflejadas las características de sus entornos en el desarrollo de la programación curricular.

Tabla 4

Porcentaje de actores educativos que considera que las instituciones educativas establecen criterios para recoger evidencias de aprendizaje, Distrito de San Pablo 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Directores	0	0	0	0	8	36.4	14	63.6	22	100
Docentes	1	1.5	3	4.4	29	42.6	35	51.5	68	100
Estudiantes	0	0	0	0	2	15.4	11	84.6	13	100
Padres	0	0	6	20.7	17	58.6	6	20.7	29	100

FUENTE: Elaborada por el investigador.



Al observar la tabla y figura 4, se evidencia que los mayores porcentajes de actores educativos consideran que en las instituciones educativas siempre se establecen criterios para recoger evidencias de aprendizaje: 63.6% de directores, 51.5% de docentes y 84.6% de estudiantes. De otro lado, un 36.4% de directores, un 42.6% de profesores, el 15.4% de alumnos y el 58.6% de padres de familia señalan que esta acción se lleva a cabo casi siempre.

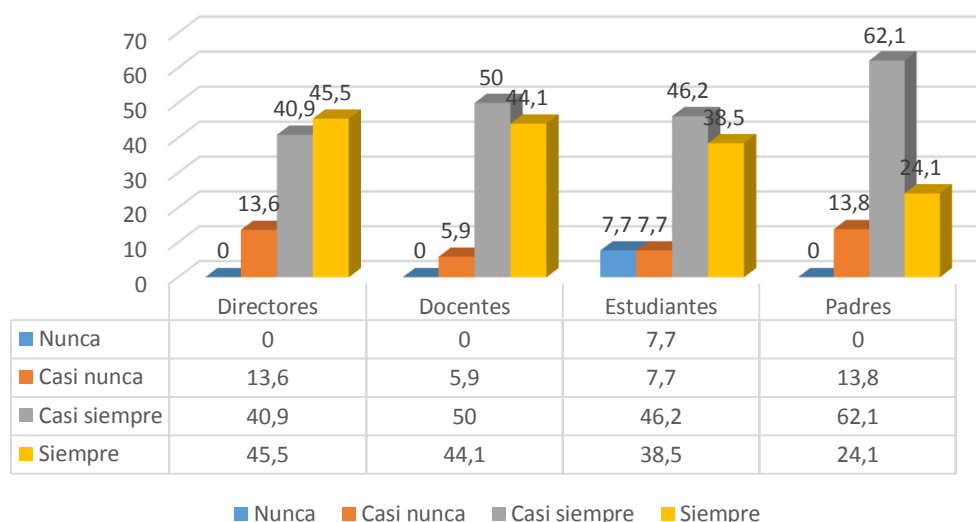
Sin embargo, el 20.7 %, que equivale a seis padres de familia, así como un 4.4% de docentes manifiestan que casi nunca se establecen criterios en la institución educativa para recoger evidencias de aprendizaje y que estas acciones no contribuyen a mejorar el aprendizaje de los estudiantes. Este porcentaje de padres de familia es pequeño, pero a la vez es significativo, porque ellos todavía sienten que evidenciar el aprendizaje de sus hijos se realiza mediante una evaluación final y no por una evaluación integral.

Tabla 5

Porcentaje con que los actores educativos evalúan la práctica pedagógica del Docente. Distrito de San Pablo 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Directores	0	0	3	13.6	9	40.9	10	45.5	22	100
Docentes	0	0	4	5.9	34	50.0	30	44.1	68	100
Estudiantes	1	7.7	1	7.7	6	46.2	5	38.5	13	100
Padres	0	0	4	13.8	18	62.1	7	24.1	29	100

Figura 5: Porcentaje con que los autores educativos evalúan la práctica pedagógica del docente. Distrito San Pablo 2018



Con respecto a la tabla y figura N°5, se evidencia que los mayores porcentajes de actores educativos consideran que en las instituciones educativas se evalúa la práctica pedagógica del docente de manera permanente; así lo señalan el 45.5 % de directores, el 44.1 % de docentes y el 38.5 % de estudiantes. De otro lado, el 40.9 % de directores, el 50% de docentes, el 46.2% de estudiantes y el 62.1 % de padres de familia señalan que esta actividad se lleva a cabo casi siempre.

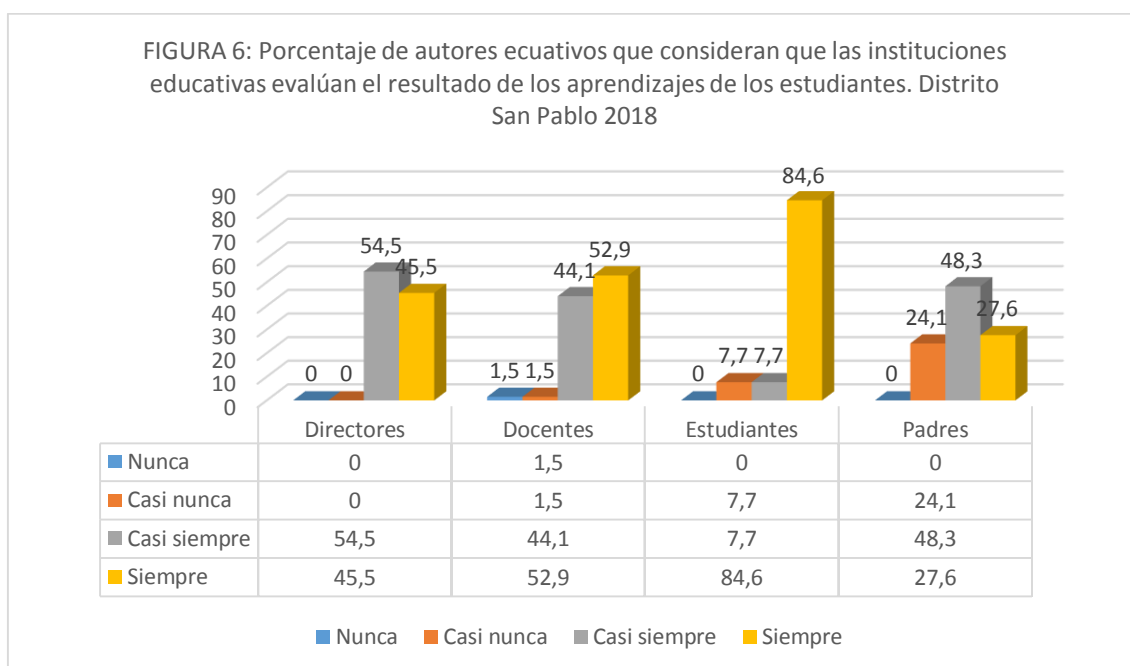
Por consiguiente, los actores educativos de las instituciones educativas, sobre todo los padres de familia, consideran que todavía hace falta mejorar esta acción, la misma que es pieza fundamental para buscar una mejora en los procesos de enseñanza – aprendizaje.

Tabla 6

Porcentaje con que los actores educativos consideran que las instituciones educativas evalúan el resultado de los aprendizajes de los estudiantes, según actores educativos, Distrito de San Pablo 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Directores	0	0	0	0	12	54.5	10	45.5	22	100
Docentes	1	1.5	1	1.5	30	44.1	36	52.9	68	100
Estudiantes	0	0	1	7.7	1	7.7	11	84.6	13	100
Padres	0	0	7	24.1	14	48.3	8	27.6	29	100

FUENTE: Elaborada por el investigador.



En la tabla y figura N° 6 se observa que el mayor porcentaje de actores educativos considera que en las instituciones educativas *siempre* se evalúa el resultado de los aprendizajes y son los mismos estudiantes con el 84.6 %; así como los docentes con el 52.9 % que avalan esta afirmación. De otro lado, en esta misma categoría el 45.5% de los directores afirman que *siempre* evalúan el resultado de los aprendizajes de los estudiantes en tiempos debidamente programados.

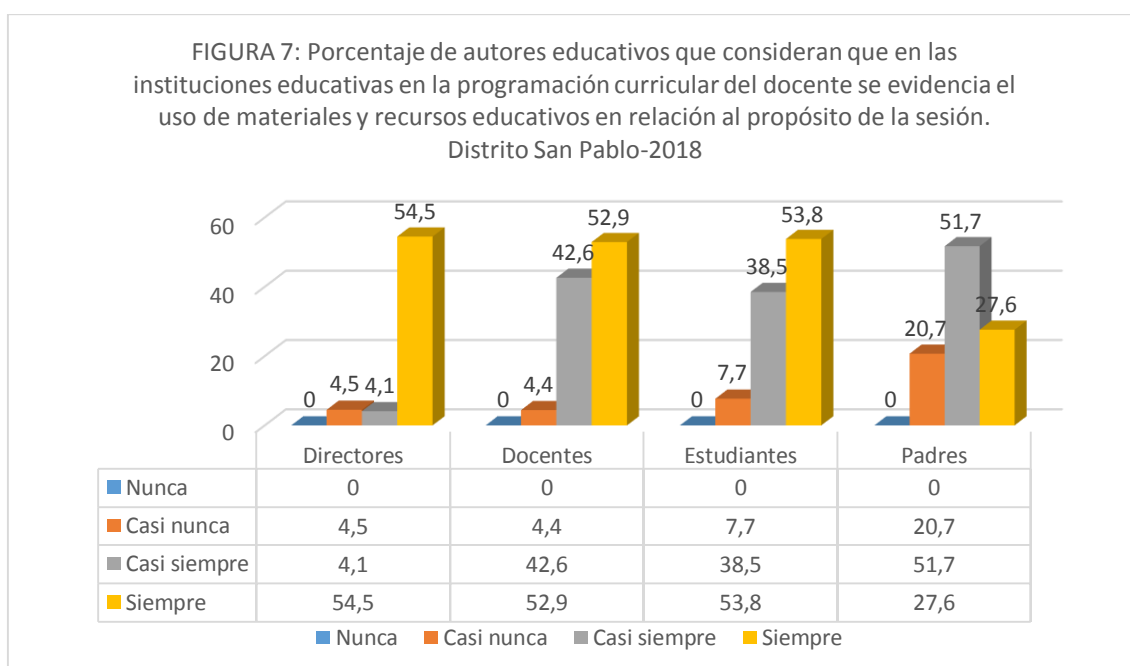
Mientras que en esta misma categoría los padres de familia son representados por el 27.6 %, muy por debajo del 48.3% que señalan que esta actividad se desarrolla en la categoría *casi siempre*. Finalmente, con esto se puede concluir que la evaluación del resultado del aprendizaje representa una labor de gran importancia para el estudiante y la comunidad educativa en general, toda vez que esta permite diagnosticar el impacto de las actividades educativas a nivel institucional.

Tabla 7

Porcentaje con que las instituciones educativas en la programación curricular del docente se evidencian el uso de materiales y recursos educativos en relación al propósito de la sesión, según actores educativos, Distrito de San Pablo 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Directores	0	0	1	4.5	9	41.0	12	54.5	22	100
Docentes	0	0	3	4.4	29	42.6	36	52.9	68	100
Estudiantes	0	0	1	7.7	5	38.5	7	53.8	13	100
Padres	0	0	6	20.7	15	51.7	8	27.6	29	100

FUENTE: Elaborada por el investigador.



En la tabla y figura N° 7, se evidencia que el 54.5 % de directores; así mismo el 52.9 % de docentes y el 53.8 % de estudiantes consideran en dichas instituciones educativas que en la programación curricular las instituciones educativas se hace uso permanente de materiales y recursos educativos en relación al propósito de la sesión.

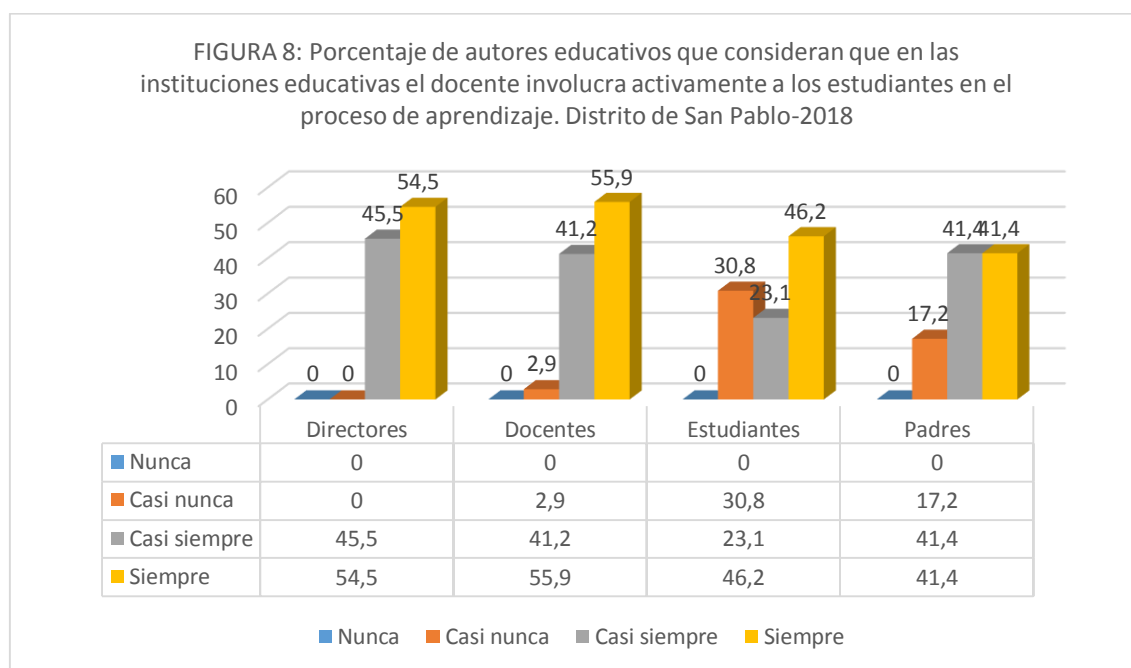
Sin embargo, el 51.7 % de padres de familia de los estudiantes asegura que en dichas instituciones educativas *casi siempre* hacen uso de diferentes recursos, siendo esto una problemática para ellos, dado que el uso de los recursos proporciona al estudiante una mejor comprensión y concreción de la información, porque la información llega a una mejor organización conceptual a partir del manejo del material concreto y; a los docentes, les permite transmitir lo que se pretende enseñar y consolidar los propósitos de aprendizaje.

Tabla 8

Porcentajes de actores educativos que considera que las instituciones educativas el docente involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje del Distrito de San Pablo 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Directores	0	0	0	0	10	45.5	12	54.5	22	100
Docentes	0	0	2	2.9	28	41.2	38	55.9	68	100
Estudiantes	0	0	4	30.8	3	23.1	6	46.2	13	100
Padres	0	0	5	17.2	12	41.4	12	41.4	29	100

FUENTE: Elaborada por el investigador.



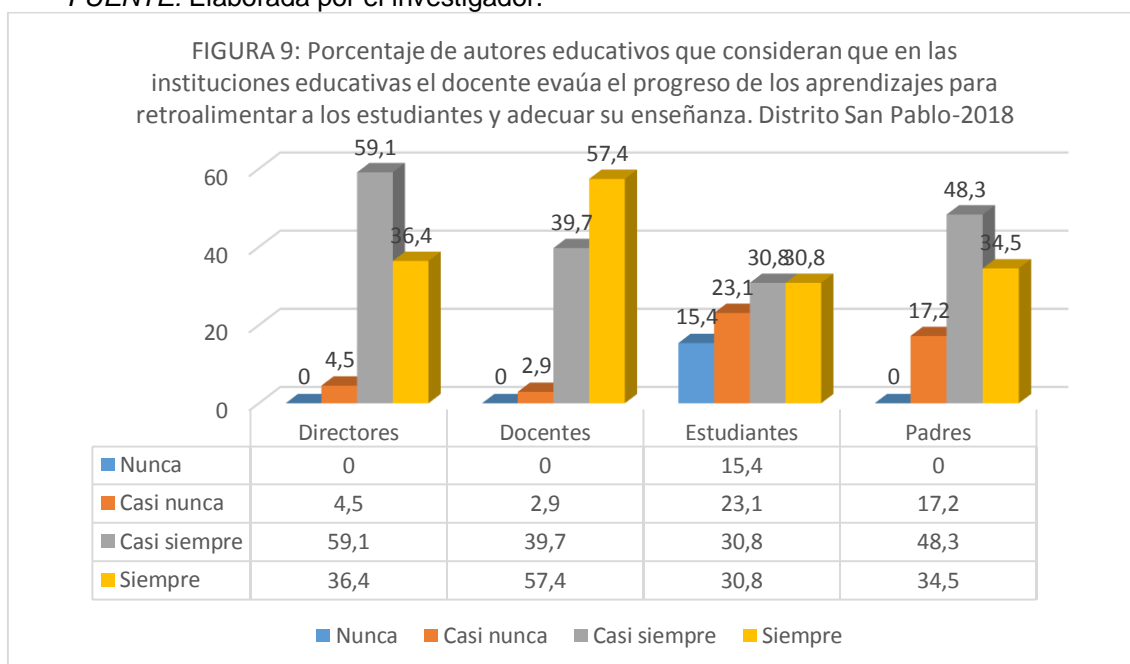
Por otro lado en la tabla y figura N° 8, se evidencia que hay un porcentaje alto de actores educativos que considera que en las instituciones educativas *siempre* involucran al estudiante activamente en el proceso de aprendizaje; así lo manifiestan el 54.5 % de directores, el 55.9 % de docentes; también el 46.2% de estudiantes y finalmente el 41.4% de los padres de familia. Empero, el 17.2 % de padres de familia y el 30.8 % de estudiantes aseguran que *casi nunca* las instituciones educativas involucran al alumno en el proceso de aprendizaje siendo esta una problemática dado que es necesario comprender que el aprendizaje es personal, centrado en competencias y que se necesita una continua y constante retroalimentación.

Tabla 9

Porcentaje de actores educativos que consideran que en las instituciones educativas el docente evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza. Distrito de San Pablo 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Directores	0	0	1	4.5	13	59.1	8	36.4	22	100
Docentes	0	0	2	2.9	27	39.7	39	57.4	68	100
Estudiantes	2	15.4	3	23.1	4	30.8	4	30.8	13	100
Padres	0	0	5	17.2	14	48.3	10	34.5	29	100

FUENTE: Elaborada por el investigador.



Asimismo, al observar la tabla y figura N° 9, se evidencia que el 59.1 %, que es igual a 13 directores; el 57.4% de docentes y el 48.3% de padres de familia aseguran que *casi siempre* las instituciones educativas consideran la evaluación en el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza.

Pero, el 23.1% de estudiantes opina que *casi nunca* los planteles educativos del ámbito de estudio evalúan el progreso de los aprendizajes. Si bien es cierto que existen porcentajes menores de actores educativos que señalan que esta tarea se da en categorías de *casi nunca* y *nunca*; no se debe soslayar a este grupo, toda vez que se trata de evaluar el desarrollo de las capacidades (emocionales, relacionales, cognitivas, motrices, entre otras) para efectos de mejora de la práctica docente y gestión escolar.

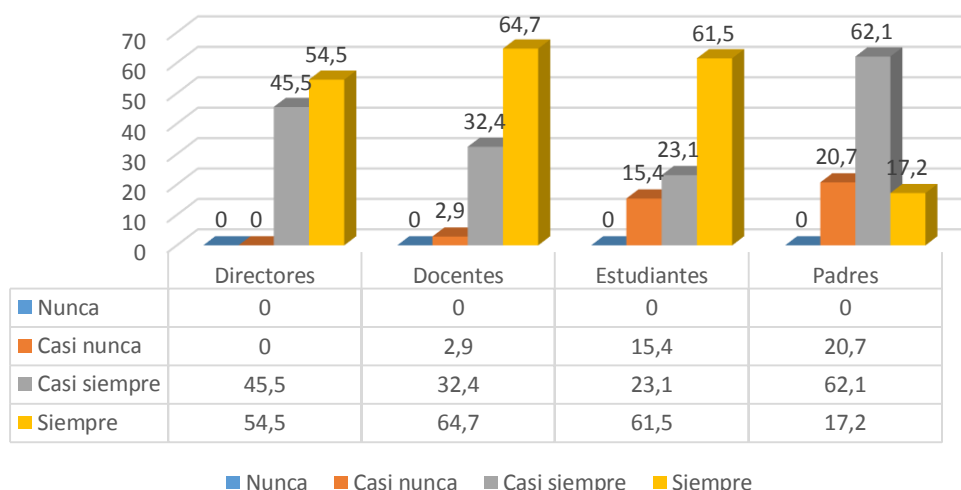
Tabla 10

Porcentaje de actores educativos que consideran que las instituciones educativas el docente propicia un ambiente de respeto y proximidad. Distrito de San Pablo 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Directores	0	0	0	0	10	45.5	12	54.5	22	100
Docentes	0	0	2	2.9	22	32.4	44	64.7	68	100
Estudiantes	0	0	2	15.4	3	23.1	8	61.5	13	100
Padres	0	0	6	20.7	18	62.1	5	17.2	29	100

FUENTE: Elaborada por el investigador.

FIGURA 10: Porcentaje de autores educativos que consideran que las instituciones educativas el docente propicia un ambiente de respeto y proximidad. Distrito San Pablo-2018



Al observar la tabla y figura N° 10, se evidencia que los mayores porcentajes de actores educativos que consideran que el docente siempre propicia un ambiente de respeto y proximidad son los docentes con un total de 64.7 %, estudiantes con 64.7 % y directores con 54.5 %.

Pero no es el caso de los padres de familia, ya que el 62.1% opina que el docente propicia un clima de respeto y proximidad de manera frecuente; por lo que se constata que una gran mayoría de los docentes sean conscientes de la relevancia del tema y de los factores que afectan a la formación del clima de clase.

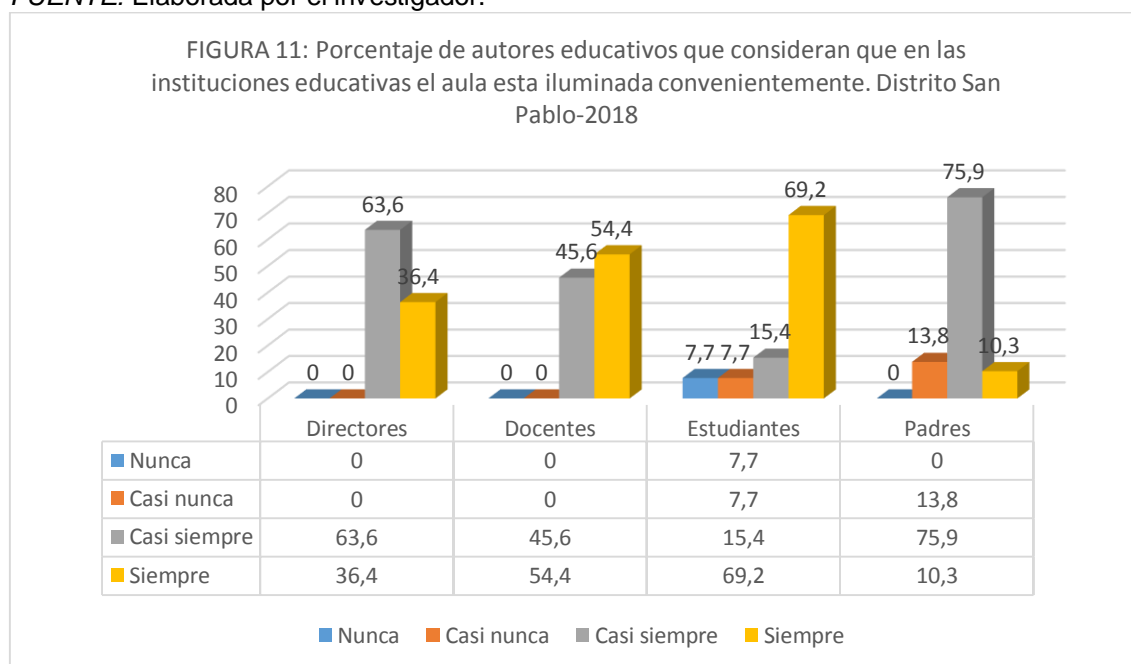
Ante este hecho, es cierto que el docente debe promover un ambiente inclusivo, acogedor y colaborativo porque las relaciones humanas en el aula se basan en la aceptación mutua y la cooperación, el respeto de las diferencias culturales, lingüísticas y físicas. Por lo tanto, se toma en cuenta que las capacidades de los estudiantes y en sus posibilidades de aprender deben estar por encima de cualquier adversidad.

Tabla 11

Porcentaje de actores educativos que consideran que en las instituciones educativas el aula esta iluminada convenientemente. Distrito de San Pablo 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Directores	0	0	0	0	14	63.6	8	36.4	22	100
Docentes	0	0	0	0	31	45.6	37	54.4	68	100
Estudiantes	1	7.7	1	7.7	2	15.4	9	69.2	13	100
Padres	0	0	4	13.8	22	75.9	3	10.3	29	100

FUENTE: Elaborada por el investigador.



Al observar la tabla y figura N° 11 se evidencia que los mayores porcentajes de actores educativos consideran que en sus respectivas instituciones educativas las aulas están iluminadas convenientemente. Esto es corroborado por los estudiantes con 69.2 %, los docentes con un total de 54.4% y por los directores con 36.4%.

Pero, no es similar del todo en el caso de los padres de familia ya que un 75.9% señala que *casi siempre* los ambientes cuentan con la iluminación y ventilación correspondientes, versión que es coincidente con la de un 15.4% de los estudiantes.

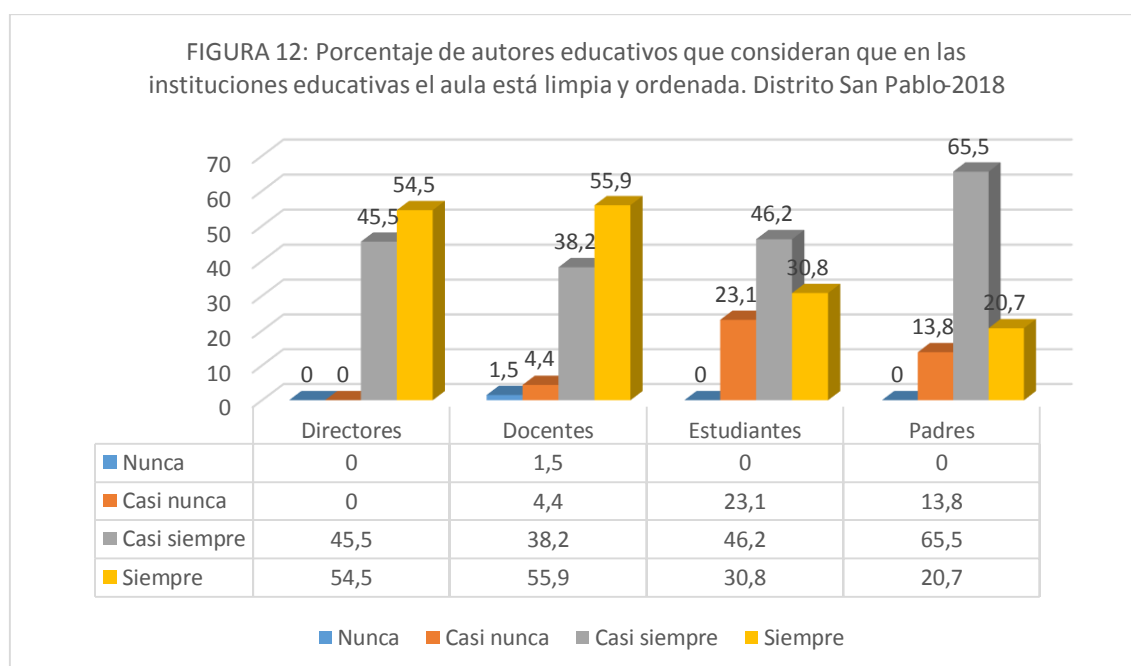
Para este efecto, es importante tomar en cuenta que la iluminación, así como las texturas y los colores en un aula juegan un papel fundamental en el desarrollo de las actividades pues hay que hacer uso óptimo de la luz solar poniendo en consideración el uso ponderado de la luz artificial, evitando la ausencia de claridad o de reflejos incómodos.

Tabla 12

Porcentaje de actores educativos que consideran que en las instituciones educativas el aula está limpia y ordenada. Distrito de San Pablo – 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Directores	0	0	0	0	10	45.5	12	54.5	22	100
Docentes	1	1.5	3	4.4	26	38.2	38	55.9	68	100
Estudiantes	0	0	3	23.1	6	46.2	4	30.8	13	100
Padres	0	0	4	13.8	19	65.5	6	20.7	29	100

FUENTE: Elaborada por el investigador.



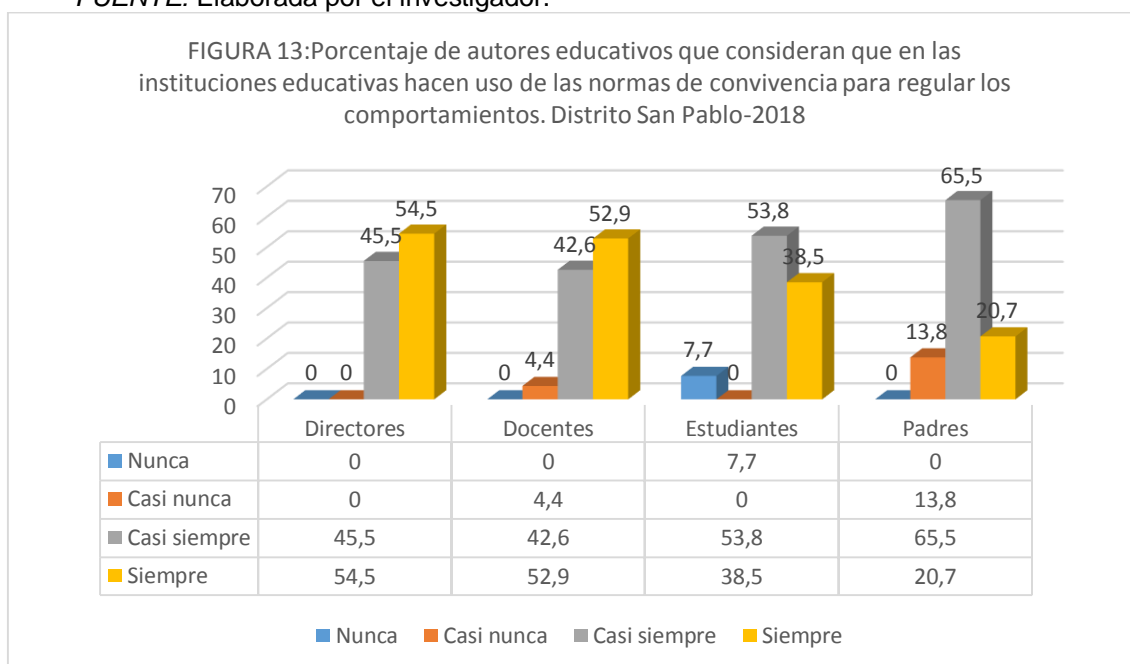
Al observar la tabla y figura N° 12, se evidencia que el 55.9 % de docentes, el 54.5% de directores y el 30.8% de estudiantes consideran que en las instituciones educativas las aulas están limpias y ordenadas permanentemente. A estos porcentajes se suma el 65.5% de padres de familia que considera esta situación de forma casi permanente, mientras que el 46.2% de estudiantes, el 38.2% de docentes y 45.5% de directores señala lo mismo; es decir, que esta variable se presenta de forma no permanente, lo que sugiere la presencia de espacios en los que no se cuida de la higiene correspondiente y orden consecuente, sea esto por limitaciones en la gestión administrativa.

Tabla 13

Porcentaje de actores educativos que consideran que en las instituciones educativas hacen uso de las normas de convivencia para regular los comportamientos. Distrito de San Pablo 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Directores	0	0	0	0	10	45.5	12	54.5	22	100
Docentes	0	0	3	4.4	29	42.6	36	52.9	68	100
Estudiantes	1	7.7	0	0	7	53.8	5	38.5	13	100
Padres	0	0	4	13.8	19	65.5	6	20.7	29	100

FUENTE: Elaborada por el investigador.



Al observar la tabla y figura N° 13, se aprecia que el 54.5 % de directores, el 52.9 % de docentes y el 38.5% de estudiantes son los mayores porcentajes de actores educativos que consideran que en las instituciones educativas hacen uso pertinente de las normas de convivencia de forma permanente.

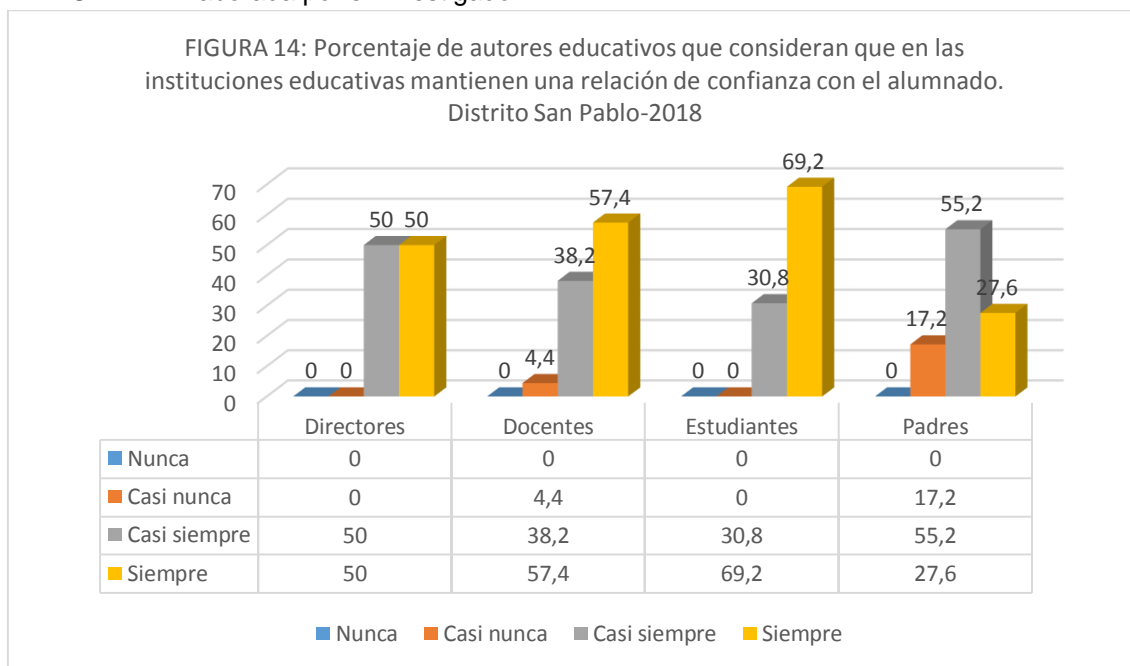
A diferencia de ellos, el 65.5% de los padres de familia, así como también el 53.8% de estudiantes opinan que en sus respectivas instituciones educativas *casi siempre* se hace uso de estas normas que son importantes para la gestión de la adecuada convivencia institucional. Por otro lado, se tiene asimismo a un mínimo porcentaje de actores (13.8% de padres de familia más un 7.7% de estudiantes) que tiene reparos en esta situación pues sus respuestas se ubican en las categorías *casi nunca* y *nunca*; lo que implica descontento por la gestión escolar en esta hecho específico.

Tabla 14

Porcentaje de actores educativos que consideran que en las instituciones educativas mantienen una relación de confianza con el alumnado. Distrito de San Pablo 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Directores	0	0	0	0	11	50.0	50	50.0	22	100
Docentes	0	0	3	4.4	26	38.2	39	57.4	68	100
Estudiantes	0	0	0	0	4	30.8	9	69.2	13	100
Padres	0	0	5	17.2	16	55.2	8	27.6	29	100

FUENTE: Elaborada por el investigador.



Al observar la tabla y figura N° 14, se evidencia que los mayores porcentajes de actores educativos consideran que en las instituciones educativas *siempre* se mantiene una relación de confianza con el alumnado. Estos porcentajes son el 69.2% de estudiantes, el 57% de docentes y también el 50 % de directores. De otro lado, el 55.2 % de padres de familia, el 30.8 % de estudiantes, el 38.2% de discentes más el 50 % de directores consideran que este hecho se manifiesta en la categoría casi siempre; es decir, de forma casi permanente, lo que sugiere una percepción positiva en general a este asunto.

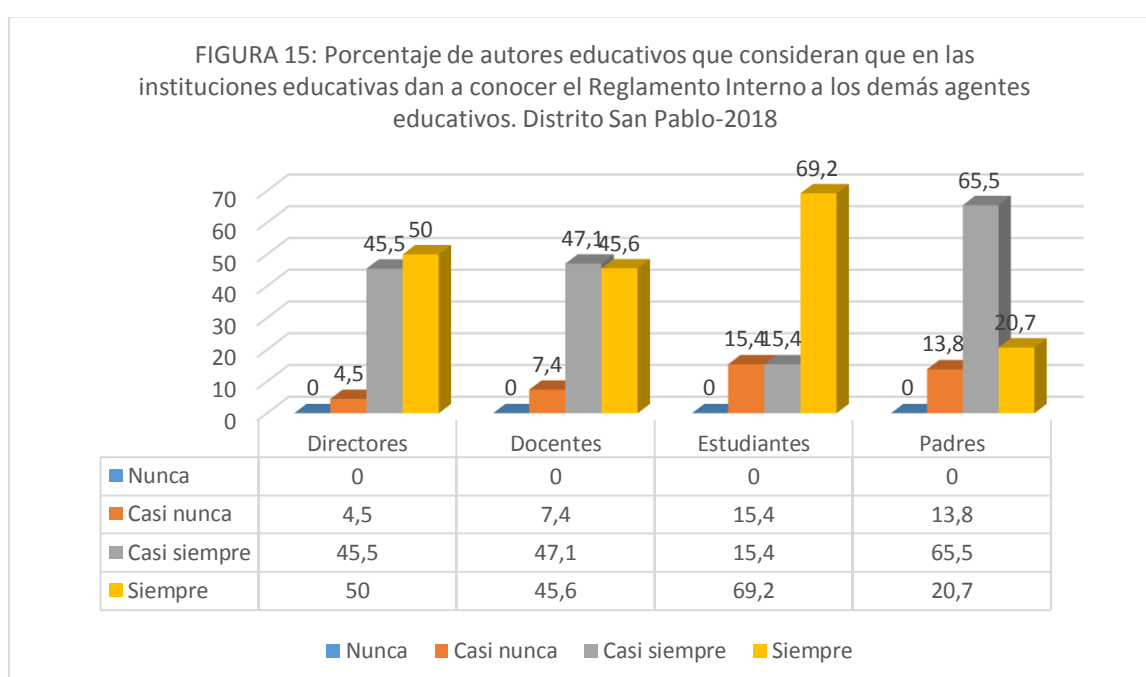
Se tiene asimismo a un 17.2% de padres de familia y un 4.4% de docentes que aprecia este hecho en escasas oportunidades, no constatando que en las instituciones educativas la confianza es la que se debe mantener desde los primeros encuentros, tomando en cuenta principios de tolerancia, respeto e inclusión en un marco de equidad y calidad.

Tabla 15

Porcentaje de actores educativos que consideran que en las instituciones educativas dan a conocer el Reglamento Interno a los demás agentes educativos. Distrito de San Pablo 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Directores	0	0	1	4.5	10	45.5	11	50.0	22	100
Docentes	0	0	5	7.4	32	47.1	31	45.6	68	100
Estudiantes	0	0	2	15.4	2	15.4	9	69.2	13	100
Padres	0	0	4	13.8	19	65.5	6	20.7	29	100

FUENTE: Elaborada por el investigador.



Al observar la tabla y figura N° 15, se evidencia que los mayores porcentajes de actores educativos consideran que en las instituciones educativas de manera permanente se da a conocer el reglamento interno a todos y cada uno de los agentes educativos; así, el 69.2 % de estudiantes, 50% de directores y el 45.6% de docentes, señala esta afirmación. Sin embargo, se tiene a un 65.5 % de padres de familia, además del 15.4% de estudiantes, el 47.1% de docentes y el 45.5 % de directores que consideran que esta acción de compartir o socializar las normas consensuadas institucionales se realiza de forma frecuente.

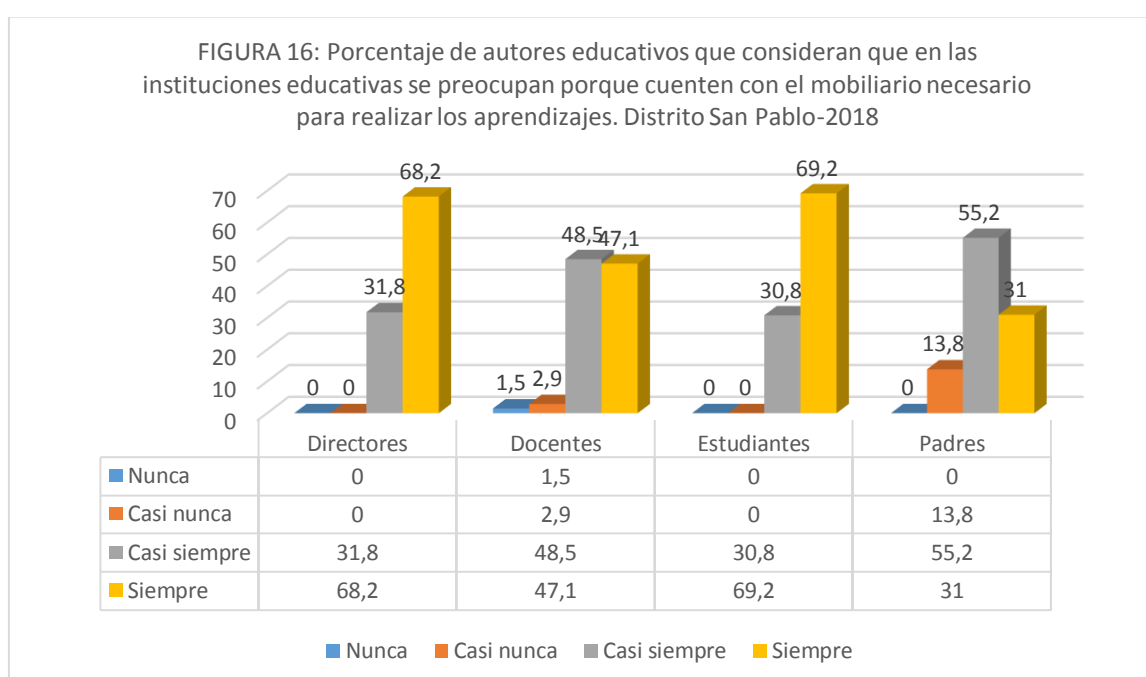
Estos resultados confirman que la entidad escolar, debidamente organizada, es la encargada de promover una cultura organizacional democrática y participativa. En este sentido, entra con gran fuerza e importancia el rol del reglamento institucional, el que establece todas las reglas, pautas de comportamiento y de formas que van a contribuir al desarrollo de la convivencia positiva como manifestación concreta de una adecuada gestión escolar.

Tabla 16

Porcentaje de actores educativos que consideran que en las instituciones educativas se preocupan porque cuenten con el mobiliario necesario para realizar los aprendizajes. Distrito de San Pablo 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Directores	0	0	0	0	7	31.8	15	68.2	22	100
Docentes	1	1.5	2	2.9	33	48.5	32	47.1	68	100
Estudiantes	0	0	0	0	4	30.8	9	69.2	13	100
Padres	0	0	4	13.8	16	55.2	9	31.0	29	100

FUENTE: Elaborada por el investigador.



Al observar la tabla y figura N° 16, se evidencia que los mayores porcentajes de actores educativos consideran que en las instituciones educativas consideradas en el estudio se preocupan constantemente porque los integrantes de cada uno de los estamentos institucionales cuenten con el mobiliario necesario para realizar sus actividades (en el caso de directivos, administrativos y docentes) y sus pertinentes los aprendizajes (en el caso de los estudiantes).; esto lo manifiestan el 68.2 % de directores, el 47.1% de docentes y el 69 % de los estudiantes. A estas respuestas le siguen el 55.2 % de padres de familia, el 30.8% de estudiantes, el 48.5 % de docentes y el 31.8% de directores que opinan la tarea de distribución y asignación oportuna y pertinente del mobiliario se lleva a cabo de forma frecuente o *casi siempre*.

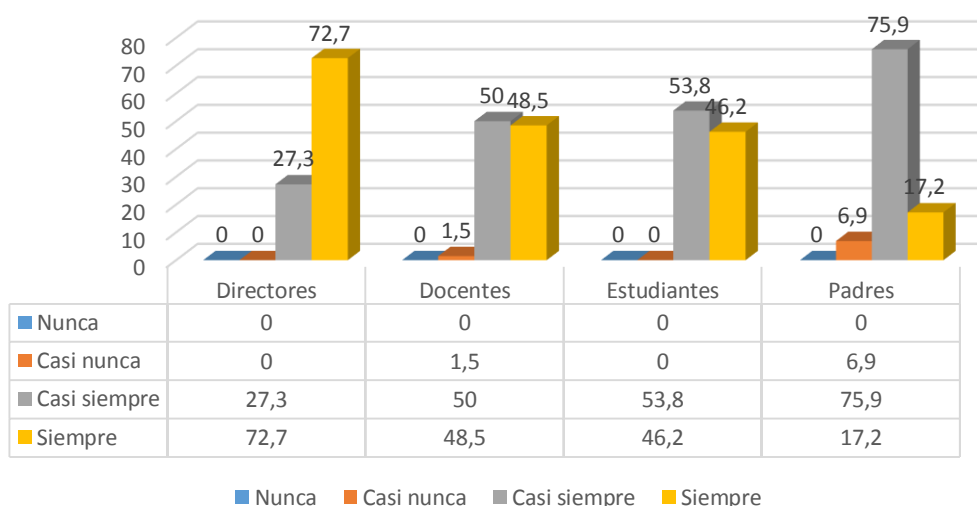
Tabla 17

Porcentaje de actores educativos que consideran que en las instituciones se preocupan por el mantenimiento y conservación de la infraestructura de su institución educativa. Distrito de San Pablo 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Directores	0	0	0	0	6	27.3	16	72.7	22	100
Docentes	0	0	1	1.5	34	50.0	33	48.5	68	100
Estudiantes	0	0	0	0	7	53.8	6	46.2	13	100
Padres	0	0	2	6.9	22	75.9	5	17.2	29	100

FUENTE: Elaborada por el investigador.

FIGURA 17: Porcentaje de autores educativos que consideran que en las instituciones se preocupan por el mantenimiento y conservación de la infraestructura de su institución educativa. Distrito San Pablo-2018



El componente del soporte institucional y su factor de mantenimiento y conservación de la infraestructura es visto en la tabla y figura N° 17. En ella se evidencia que el 72.7% de directores, el 48.5% de docentes y el 46.2 % de estudiantes, además de un 17.2% de padres de familia asevera que esta labor se lleva a cabo en forma permanente. A estos porcentajes le siguen el 27.3% de directores, el 50% de docentes, el 53.8% de estudiantes y el mayoritario 75.9% de padres de familia que consideran que la tarea señalada se lleva a cabo con frecuencia o *casi siempre*.

Por lo señalado, se percibe que la gestión escolar en las instituciones educativas seleccionadas para el presente estudio viene dedicada también a velar por la operatividad de la infraestructura, adicionado por la disponibilidad de fondos económicos asignados desde el Estado peruano mediante el programa de mantenimiento de locales escolares a nivel nacional.

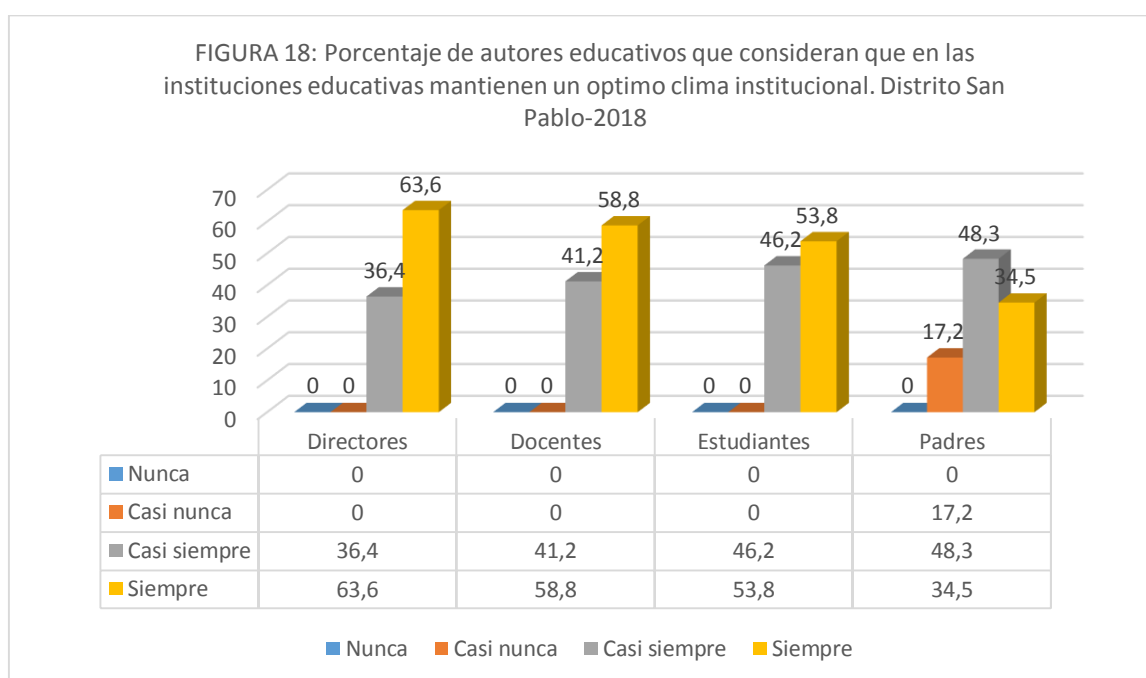
Entonces, la gestión escolar pertinente en las Instituciones Educativas Públicas debe utilizar los recursos públicos asignados para el cuidado de sus ambientes, lo que permitirá a miles de directores y responsables gestores mantener las condiciones de funcionalidad, habitabilidad y seguridad de sus entidades.

Tabla 18

Porcentaje de actores educativos que consideran que en las instituciones educativas mantienen un óptimo clima institucional. Distrito de San Pablo 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Directores	0	0	0	0	8	36.4	14	63.6	22	100
Docentes	0	0	0	0	28	41.2	40	58.8	68	100
Estudiantes	0	0	0	0	6	46.2	7	53.8	13	100
Padres	0	0	5	17.2	14	48.3	10	34.5	29	100

FUENTE: Elaborada por el investigador.



En la tabla y figura N° 18 se evidencia que los mayores porcentajes de actores educativos consideran que en las instituciones educativas *siempre* se preocupan por mantener un clima institucional óptimo: 63.6% de directores, 58.8% de docentes y 53.8 % de estudiantes, además del 34.5% de padres de familia. Por otro lado el 48.3% estos últimos además del 46.2% de estudiantes, el 41.2% de docentes y el 36.4% de directores opinan que *casi siempre* en sus instituciones educativas se desarrollan actividades dirigidas a mantener un clima institucional positivo y pertinente.

Como se ha señalado en el marco teórico, cada día son más instituciones educativas que se interesan por la gestión para el mejoramiento del clima institucional, lo que presenta un escenario alentador.

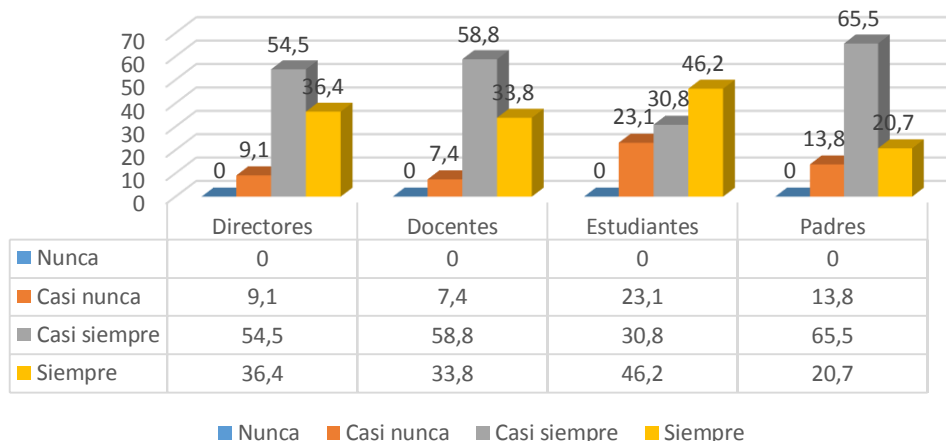
Tabla 19

Porcentaje de actores educativos que consideran que en las instituciones educativas están preparados para afrontar cualquier desastre natural o emergencia. Distrito de San Pablo 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Directores	0	0	2	9.1	12	54.5	8	36.4	22	100
Docentes	0	0	5	7.4	40	58.8	23	33.8	68	100
Estudiantes	0	0	3	23.1	4	30.8	6	46.2	13	100
Padres	0	0	4	13.8	19	65.5	6	20.7	29	100

FUENTE: Elaborada por el investigador..

FIGURA 19: Porcentaje de autores educativos que consideran que en las instituciones educativas están preparados para afrontar cualquier desastre natural o emergencia. Distrito San Pablo-2018



Todos los años el Ministerio de Educación aprueba y dispone el cronograma de simulacros nacionales para que la ciudadanía se mantenga preparada frente a los desastres naturales que son parte de la geografía local. Para este caso, la consulta a los miembros de los diversos estamentos de las instituciones educativas seleccionadas para la presente investigación ha permitido que se tenga como respuesta general que en sus respectivas entidades escolares están preparados constantemente ante estos fenómenos: 36.4 % de directores, 33.8 % de docentes, 46.2% de estudiantes y 20.7% de padres de familia.

A estos porcentajes le siguen un 54.5% de directores, un 58.8% de docentes, un 30.8% de estudiantes y un 65.5% de padres de familia que señalan que esta actividad se viene implementando y desarrollando de forma casi permanente; es decir, *casi siempre*.

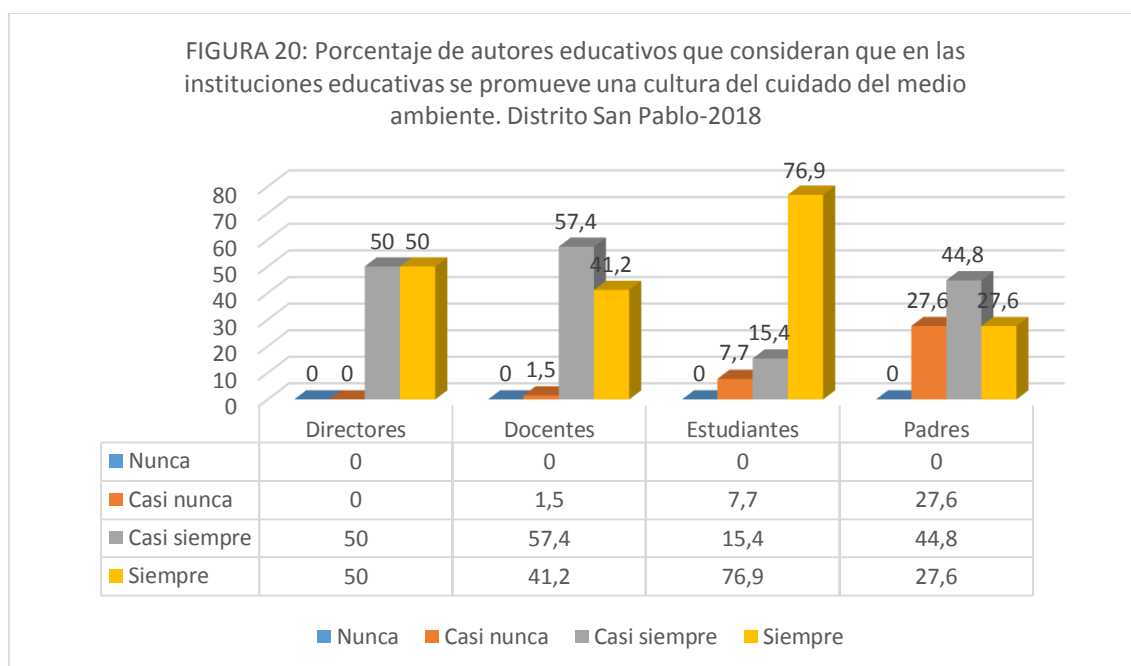
Como se aprecia, en la mayoría de estas instituciones educativas, a decir de sus respectivas comunidades educativas, están preparados para estos contingentes.

Tabla 20

Porcentaje de actores educativos que consideran que en las instituciones educativas se promueve la cultura del cuidado del ambiente. Distrito de San Pablo 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Directores	0	0	0	0	11	50.0	11	50.0	22	100
Docentes	0	0	1	1.5	39	57.4	28	41.2	68	100
Estudiantes	0	0	1	7.7	2	15.4	10	76.9	13	100
Padres	0	0	8	27.6	13	44.8	8	27.6	29	100

FUENTE: Elaborada por el investigador.



En la tabla y figura N° 20, se evidencia que los mayores porcentajes de actores educativos consideran que en las instituciones educativas se promueve la cultura del cuidado ambiental como una opción obligatoria para la construcción conjunta del desarrollo sostenible. Así, el 50% de directores, el 41.2 % de docentes, el 76.9% de estudiantes y el 27.6% señala que esta tarea se realiza *siempre*. A estos porcentajes le siguen el restante 50%, el 57.4%, el 15.4% y el 44.8% de directores, docentes, estudiantes y padres de familia, respectivamente, que refieren que la misma actividad se desarrolla *casi siempre*.

Sin embargo, se presenta un importante 27.6% de padres de familia que señalan que la labor referida no se lleva a cabo de las formas cómo se ha señalado; por el contrario, indican que esta se realiza en muy pocas oportunidades.

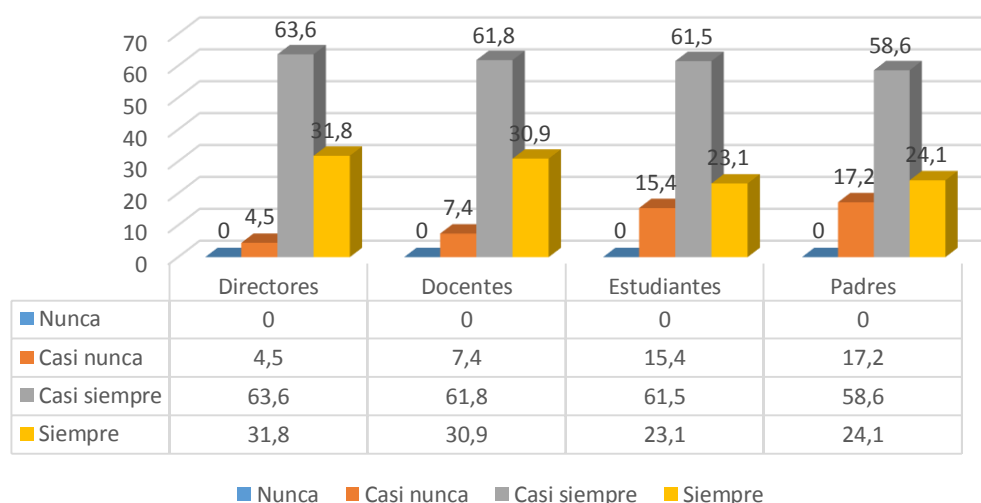
Tabla 21

Porcentaje de actores educativos que consideran que en las instituciones educativas se establecen las medidas de seguridad que permita desempeñarse sin temor alguno. Distrito de San Pablo 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Directores	0	0	1	4.5	14	63.6	7	31.8	22	100
Docentes	0	0	5	7.4	42	61.8	21	30.9	68	100
Estudiantes	0	0	2	15.4	8	61.5	3	23.1	13	100
Padres	0	0	5	17.2	17	58.6	7	24.1	29	100

FUENTE: Elaborada por el investigador.

FIGURA 21: Porcentaje de autores educativos que consideran que en las instituciones educativas se establecen las medidas de seguridad que permita desempeñarse sin temor alguno. Distrito San Pablo-2018



En la tabla y figura N° 21, se evidencia que los mayores porcentajes de actores educativos consideran que en las instituciones educativas *siempre* y *casi siempre* se llevan a cabo acciones tendientes a identificar, implementar, ejecutar y evaluar las medidas de seguridad correspondientes a fin de que cada uno de los actores involucrados puedan desarrollar sus actividades sin temor alguno. Estos porcentajes son los siguientes: 31.8% y 63.6% de directores, 30.9% y 61.8% de docentes, 23.1% y 61.5% de estudiantes, así como 24.1% y 58.6% de padres de familia, respectivamente.

La existencia de porcentajes menores: 17.2% y 15.4% de padres de familia y estudiantes, respectivamente, evidencian que, a pesar de lo señalado, quedan asuntos pendientes que impliquen tomar conocimiento de sus correspondientes necesidades y proponer mejoras.

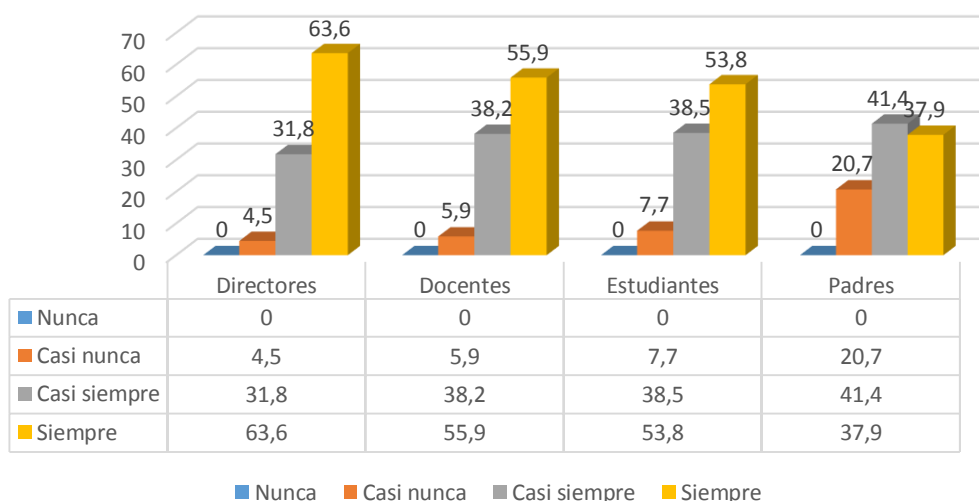
Tabla 22

Porcentaje de autores e educativos que consideran que en las instituciones educativas identifican las necesidades de materiales. Distrito de San Pablo 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%
Directores	0	0	1	4.5	7	31.8	14	63.6	22	100
Docentes	0	0	4	5.9	26	38.2	38	55.9	68	100
Estudiantes	0	0	1	7.7	5	38.5	7	53.8	13	100
Padres	0	0	6	20.7	12	41.4	11	37.9	29	100

FUENTE: Elaborada por el investigador.

FIGURA 22: Porcentaje de autores educativos que consideran que en las instituciones educativas identifican las necesidades de materiales. Distrito San Pablo-2018



En la tabla y figura N° 22 se evidencia que los mayores porcentajes de actores educativos consideran que en las instituciones educativas *siempre* y *casi siempre* se identifican las necesidades de materiales: 63.6% y 31.8% de directores, 55.9% y 38.2% de docentes, 53.8% y 38.5% de estudiantes y 37.9% como 41.4% de padres de familia, respectivamente.

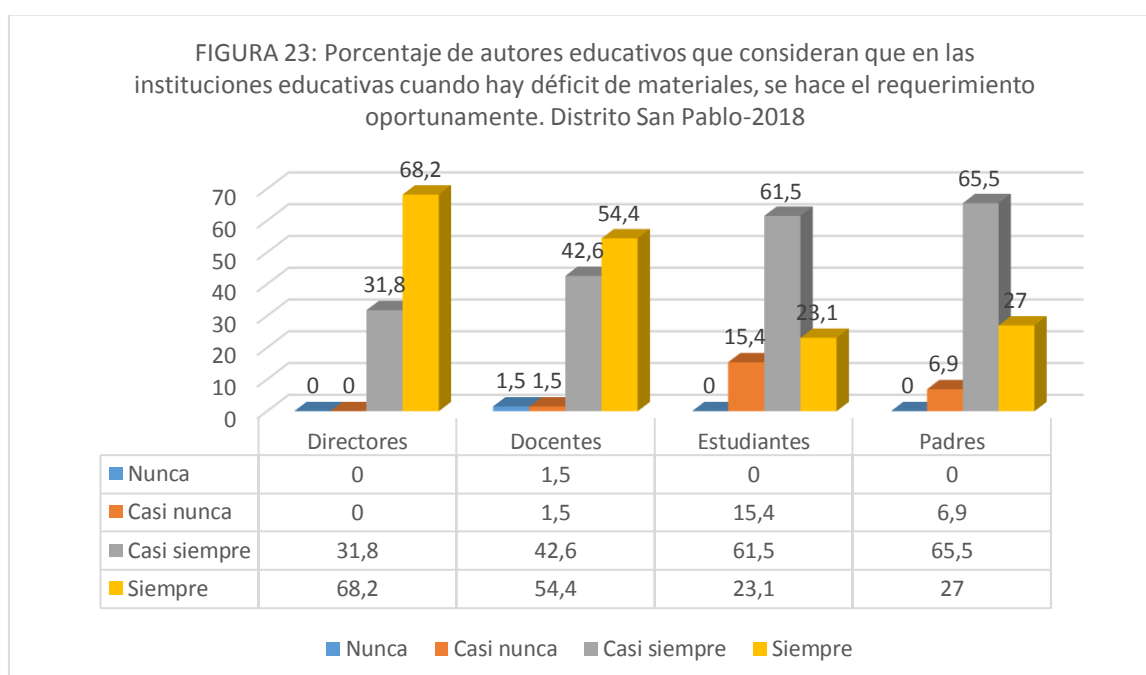
Empero, queda un 20.7% e padres de familia que no percibe la situación descrita líneas arriba, lo que sugiere comprender que una considerable cantidad de integrantes de la AMAPAFA no viene concordando con las actividades de gestión escolar en este respecto, lo que conlleva a atender de manera concreta esta demanda.

Tabla 23

Porcentaje de actores educativos que consideran que en las instituciones educativas, cuando hay déficit de materiales, se hace el requerimiento oportunamente. Distrito de San Pablo 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Directores	0	0	0	0	7	31.8	15	68.2	22	100
Docentes	1	1.5	1	1.5	29	42.6	37	54.4	68	100
Estudiantes	0	0	2	15.4	8	61.5	3	23.1	13	100
Padres	0	0	2	6.9	19	65.5	8	27.6	29	100

FUENTE: Elaborada por el investigador.



Al respecto de la tabla anterior y su información correspondiente, en la presente tabla y figura N° 23 se advierte que frente a la ausencia de material educativo o de recursos necesarios para la buena marcha institucional, la gestión escolar se encarga de requerirlos y gestionarlos oportunamente

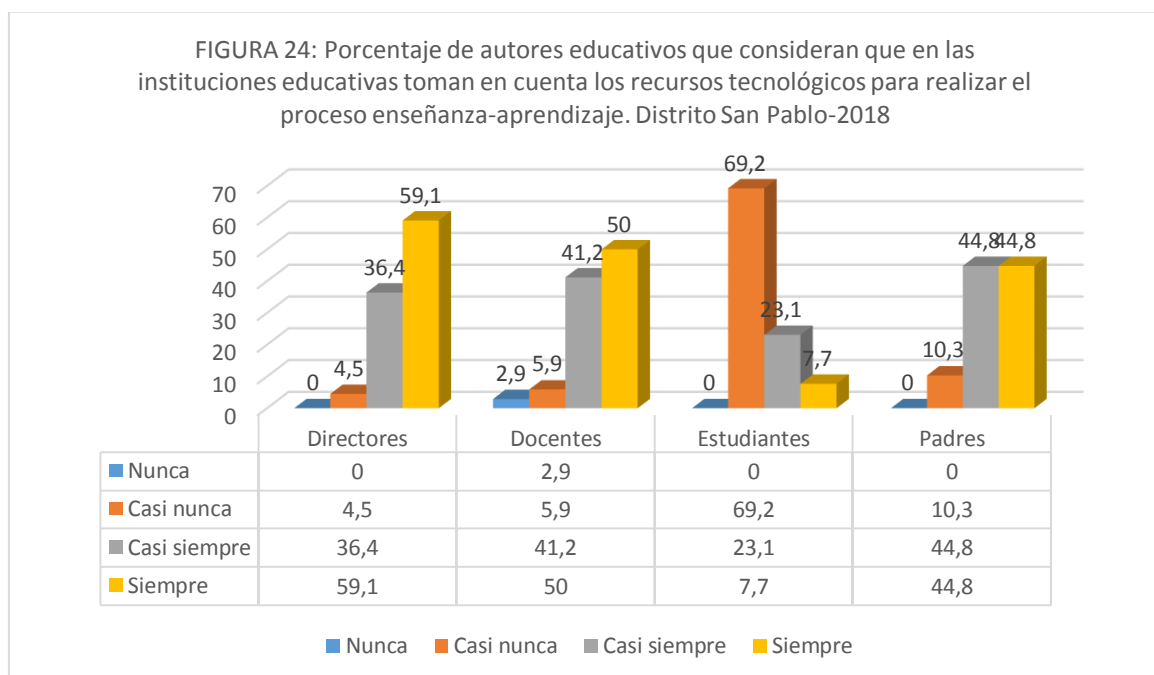
Esta actividad, según el 68.3% de directores, el 54.4% de docentes, el 23.1% de estudiantes y el 27% de padres de familia se realiza de forma constante y oportuna; mientras que el 31.8%, 42.6%, 61.5% y 65.5% de los anteriores actores, respectivamente, explica que la misma labor se viene desarrollando de forma frecuente o *casi siempre*. Se tiene, sin embargo a un 15.4% de estudiantes y un 6.9% de padres de familia que menciona lo contrario.

Tabla 24

Porcentaje de actores educativos que consideran que en las instituciones educativas toman en cuenta los recursos tecnológicos para realizar el proceso enseñanza-aprendizaje. Distrito de San Pablo 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Directores	0	0	1	4.5	8	36.4	13	59.1	22	100
Docentes	2	2.9	4	5.9	28	41.2	34	50.0	68	100
Estudiantes	0	0	9	69.2	3	23.1	1	7.7	13	100
Padres	0	0	3	10.3	13	44.8	13	44.8	29	100

FUENTE: Elaborada por el investigador.



En la tabla y figura N° 24, se evidencia también que los mayores porcentajes de actores educativos consideran que en las instituciones educativas *siempre* toman en cuenta los recursos tecnológicos para llevar a efecto el proceso enseñanza-aprendizaje: 59.1% de directores, el 50 % de docentes, el 44.8 % de padres de familia. Paralelamente, se tiene al 36.4% de directores, 41.2% de docentes, 23.1% de estudiantes y 44.8% de padres de familia que señala la misma labor pero de forma frecuente o *casi siempre*.

Es interesante notar que un significativo 69.2% de estudiantes más un 10.3% de padres de familia, junto con un 5.9% de docentes y un 4.5% de directores señalen que esta labor se lleva a cabo de manera no constante sino escasa o incipiente por la naturaleza geográfica de la ubicación de sus respectivas instituciones educativas, hecho que debe ir corrigiéndose en el futuro.

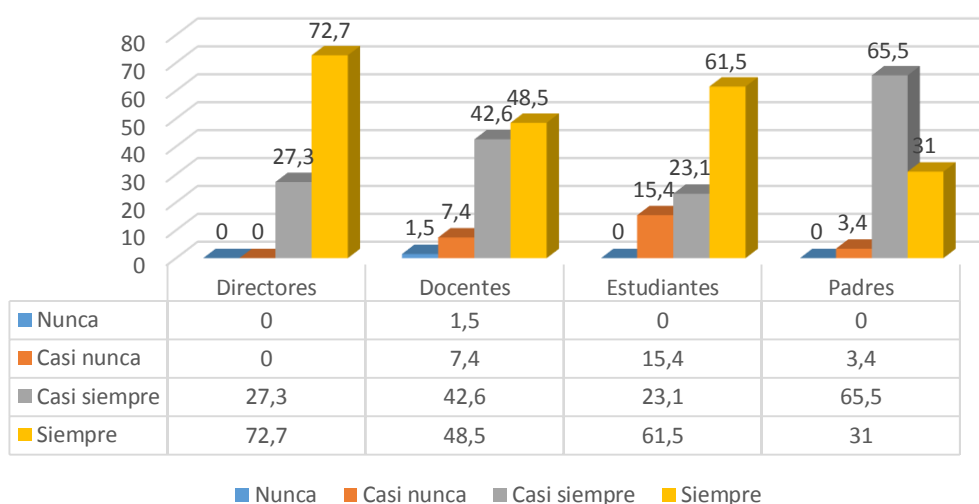
Tabla 25

Porcentaje de actores educativos que consideran que en las instituciones educativas los materiales educativos son repartidos oportunamente. Distrito de San Pablo 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Directores	0	0	0	0	6	27.3	16	72.7	22	100
Docentes	1	1.5	5	7.4	29	42.6	33	48.5	68	100
Estudiantes	0	0	2	15.4	3	23.1	8	61.5	13	100
Padres	0	0	1	3.4	19	65.5	9	31.0	29	100

FUENTE: Elaborada por el investigador.

FIGURA 25: Porcentaje de autores educativos que consideran que en las instituciones educativas los materiales educativos son repartidos oportunamente. Distrito San Pablo-2018



En la tabla y figura N° 25, se evidencia que los mayores porcentajes de actores educativos consideran que en las instituciones educativas *siempre* se reparten los materiales educativos con oportunidad como consecuencia de la adecuada gestión escolar. Así lo señalan los directores en un 72.7% de la muestra total, también el 48.5 % de los docentes, el 61.5 % de los estudiantes y el 31% de los padres de familia

Del mismo modo, el 65.5 % de padres de familia así como el 23.1% de estudiantes, el 42.6% de profesores y el 27.3% de directivos, mencionan que esta labor se realiza de manera frecuente o *casi siempre*.

Por lo señalado, es importante tomar en cuenta la voz de un 15.4% de estudiantes y un 7.4% de docentes que aún no han contado con los beneficios del reparto oportuno de los materiales asignados por el estado. Cosa que debe mejorar.

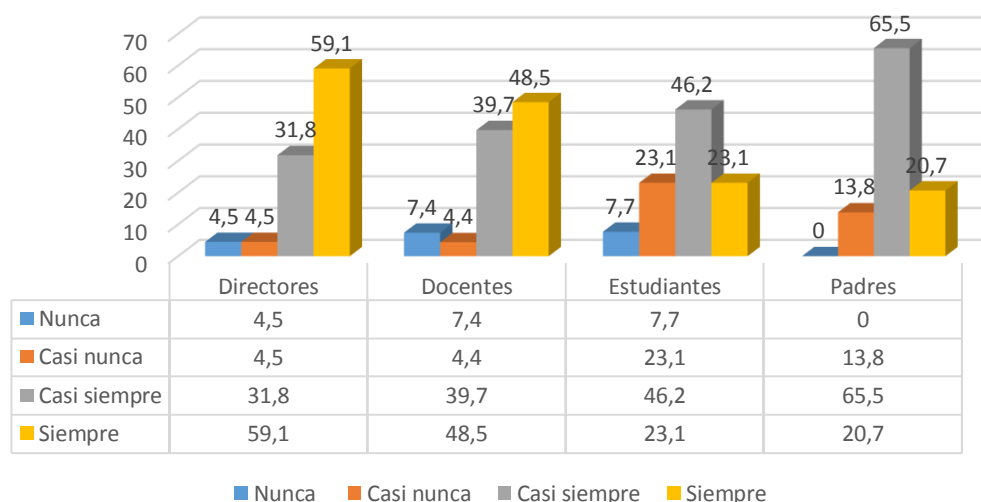
Tabla 26

Porcentaje de actores educativos que consideran que en las instituciones educativas elaboran anualmente un presupuesto de ingresos y gastos. Distrito de San Pablo 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Directores	1	4.5	1	4.5	7	31.8	13	59.1	22	100
Docentes	5	7.4	3	4.4	27	39.7	33	48.5	68	100
Estudiantes	1	7.7	3	23.1	6	46.2	3	23.1	13	100
Padres	0	0	4	13.8	19	65.5	6	20.7	29	100

FUENTE: Elaborada por el investigador.

FIGURA 26: Porcentaje de autores educativos que consideran que en las instituciones educativas elaboran anualmente un presupuesto de ingresos y gastos. Distrito San Pablo-2018



Al respecto de la gestión de los recursos financieros en la institución educativa como una labor propia de la gestión escolar, en la tabla y figura N° 26, se observa que los directores con un total de 59.1%; así mismo los docentes con un porcentaje de 48.1%, los estudiantes con un 23.1% y los padres de familia con un 20.7% consideran que en sus respectivos planteles escolares se elaboran anualmente los presupuesto de ingresos y gastos en forma oportuna y permanente.

Del mismo modo, con una percepción cercana a la anterior, el 65.5% de padres de familia, el 46.2% de estudiantes, el 39.7% de profesores y el 31.8% de directores o cabezas de institución, optaron por la categoría *casi siempre*.

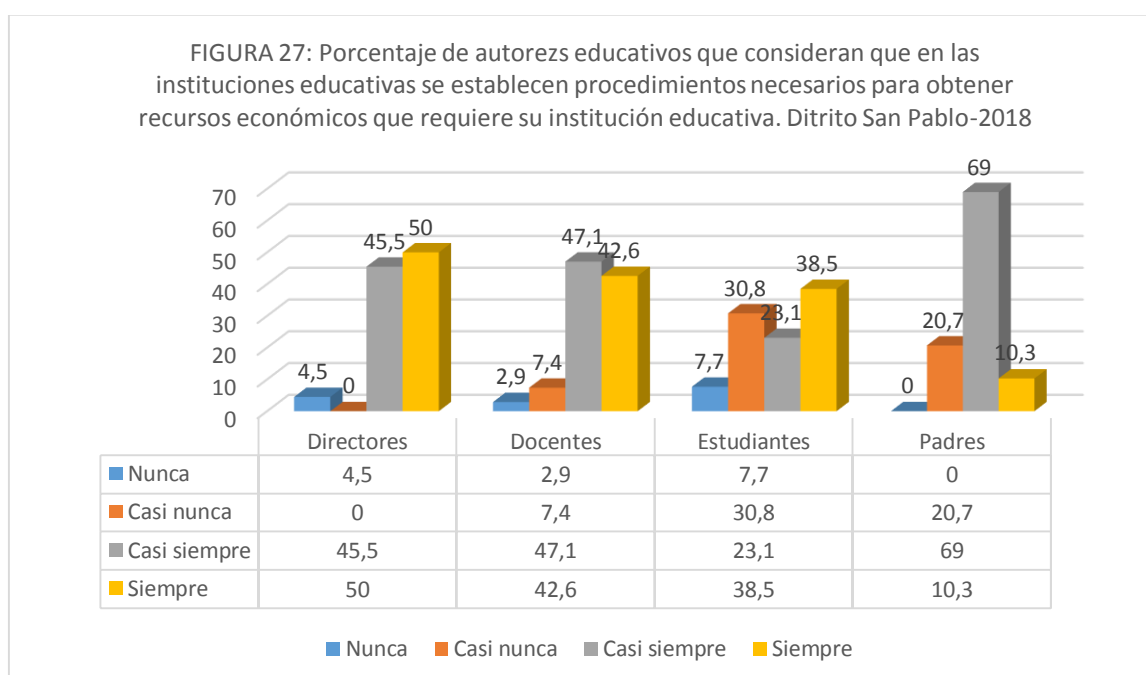
Se aprecia asimismo que un 23.1% de estudiantes y sus padres en un 13.8% cuestionaron lo referido en líneas precedentes pues explican que estas acciones de gestión presupuestaria casi nunca se lleva a cabo.

Tabla 27

Porcentaje de actores educativos que consideran que en las instituciones educativas se establecen procedimientos necesarios para obtener recursos económicos que requiere su institución educativa. Distrito de San Pablo 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Directores	1	4.5	0	0	10	45.5	11	50	22	100
Docentes	2	2.9	5	7.4	32	47.1	29	42.6	68	100
Estudiantes	1	7.7	4	30.8	3	23.1	5	38.5	13	100
Padres	0	0	6	20.7	20	69.0	3	10.3	29	100

FUENTE: Elaborada por el investigador.



En la tabla y figura N° 27 se puede apreciar que los mayores porcentajes de actores educativos consideran que en las instituciones educativas *siempre* establecen procedimientos necesarios para obtener recursos económicos para las diferentes demandas de los actores institucionales, sobre todo de los estudiantes y docentes. El 50% de directores, el 42.6% de docentes y el 38.5 % de estudiantes así lo señala.

De la misma manera, el 45.5% de directores, el 47.1% de docentes, el 23.8% de estudiantes y el significativo 69% de padres de familia indica que estas tareas de la gestión escolar son llevadas a cabo de forma frecuente o casi siempre.

Empero, se cuenta con un 30.8% de estudiantes y 20.7% de padres de familia que no están de acuerdo con las versiones anteriores y señalan que estas labores se realizan casi nunca; es decir, en escasas oportunidades.

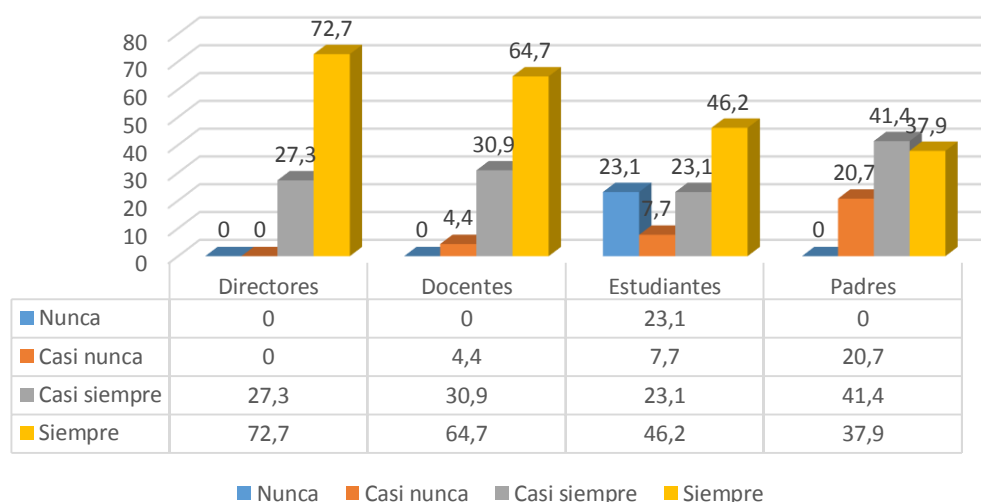
Tabla 28

Porcentaje de actores educativos que consideran que en las instituciones educativas los ingresos y recursos propios son usados de acuerdo a las necesidades de su institución educativa. Distrito de San Pablo 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Directores	0	0	0	0	6	27.3	16	72.7	22	100
Docentes	0	0	3	4.4	21	30.9	44	64.7	68	100
Estudiantes	3	23.1	1	7.7	3	23.1	6	46.2	13	100
Padres	0	0	6	20.7	12	41.4	11	37.9	29	100

FUENTE: Elaborada por el investigador.

FIGURA 28: Porcentaje de actores educativos que consideran que en las instituciones educativas los ingresos y recursos propios son usados de acuerdo a las necesidades de sus institución educativa. Distrito San Pablo-2018



En la tabla y figura N° 28 es posible advertir que la mayoría de los integrantes de la comunidad educativa en cada entidad escolar señala que la asignación de los ingresos y recursos se deben a la real demanda de la institución educativa; es decir, que la distribución de los ingresos económicos y recursos diversos es realizada de manera eficiente. El 72.7% de directores, el 64.7% de docentes, el 46.2% de estudiantes y el 37.9% de padres de familia lo manifiesta de forma contundente, seguido por un 41.4%, un 23.1% de estudiantes, un 30.9% de docentes y un 27.13% de directivos que se adscriben a estas versiones indicando que esto se da casi siempre.

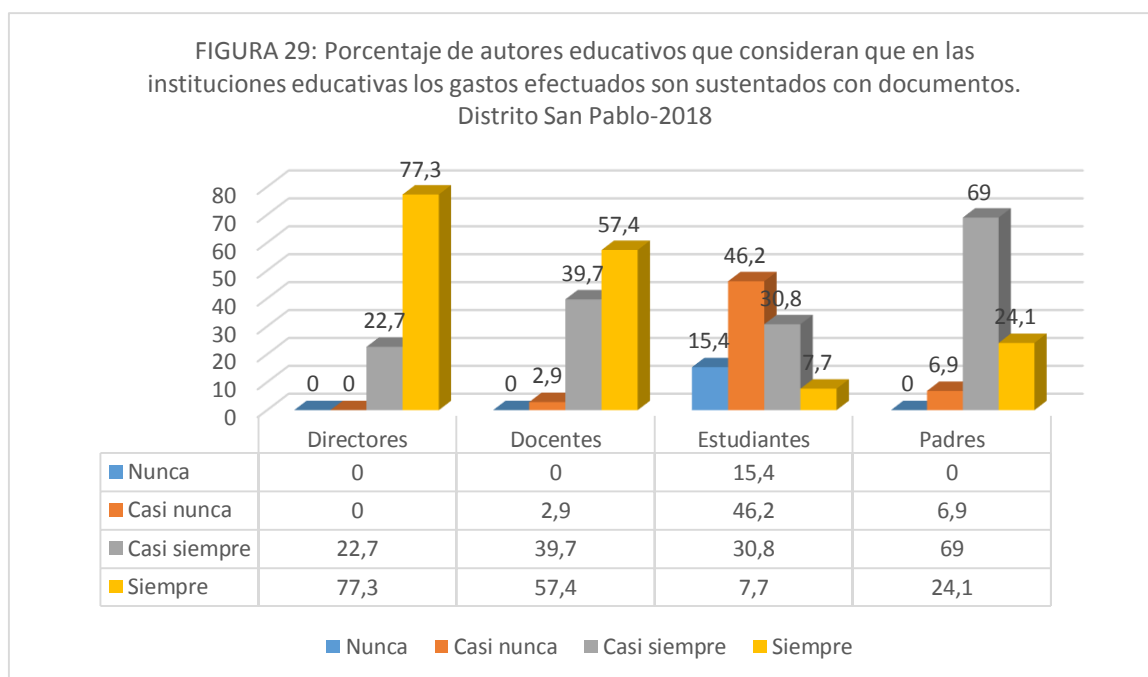
De otro lado, se cuenta con un 20.7% de padres de familia que hace objeción al respecto y señala que la gestión escolar en este respecto es escasa.

Tabla 29

Porcentaje de actores educativos que consideran que en las instituciones educativas los gastos efectuados son sustentados con documentos. Distrito de San Pablo 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Directores	0	0	0	0	5	22.7	17	77.3	22	100
Docentes	0	0	2	2.9	27	39.7	39	57.4	68	100
Estudiantes	2	15.4	6	46.2	4	30.8	1	7.7	13	100
Padres	0	0	2	6.9	20	69.0	7	24.1	29	100

FUENTE: Elaborada por el investigador.



En el rumbo de lo explicado anteriormente en la página anterior, la distribución y/o asignación de los recursos para las demandas institucionales debe estar sustentada en documentos pertinentes que conlleven a entender que la gestión ha sido transparente.

Para corroborar lo señalado, se planteó la cuestión a los actores educativos de la muestra seleccionada y el 77.3% de directores, el 57.4% de docentes y el 24.1% de padres de familia indica que permanentemente se hace uso de las evidencias en los gastos e inversiones institucionales, esto mediante el Comité de Recursos que sus respectivas entidades escolares han implementado. Porcentajes considerables también señalan que esto se ha llevado a cabo de forma frecuente o *casi siempre*: 22.7% de directores, 39.7% de profesores, 30.8% de estudiantes y 69% de padres de familia.

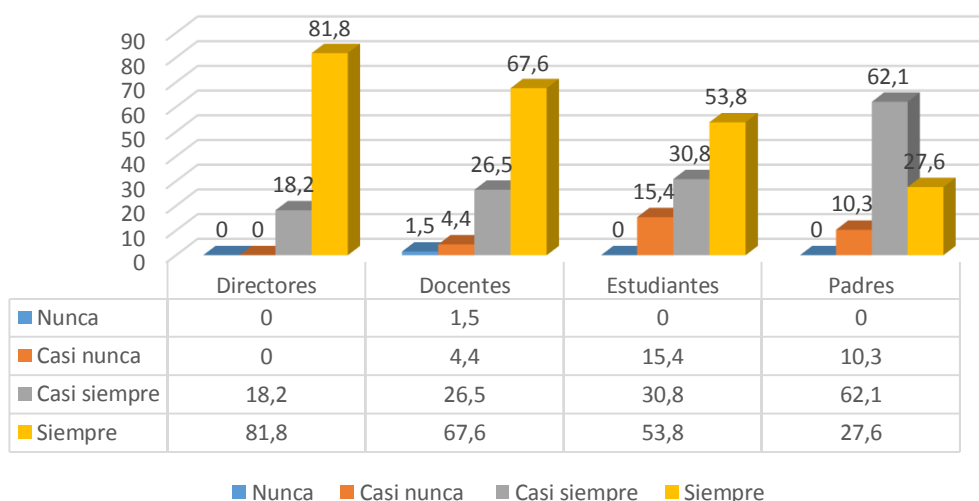
Tabla 30

Porcentaje de actores educativos que consideran que en las instituciones educativas los ingresos y gastos son registrados en un libro de caja. Distrito de San Pablo 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Directores	0	0	0	0	4	18.2	18	81.8	22	100
Docentes	1	1.5	3	4.4	18	26.5	46	67.6	68	100
Estudiantes	0	0	2	15.4	4	30.8	7	53.8	13	100
Padres	0	0	3	10.3	18	62.1	8	27.6	29	100

FUENTE: Elaborada por el investigador.

FIGURA 30: Porcentaje de autores educativos que consideran que en las instituciones educativas los ingresos y gastos son registrados en un libro de caja. Distrito San Pablo-2018



En la tabla y figura N° 30 se evidencia que los directores, con un 81.8% del total general, los estudiantes con un 53.8%, los docentes con 67.6% y los padres de familia con un 27.6% del total, consideran que en sus respectivas instituciones educativas los ingresos y gastos son registrados en el correspondiente libro de caja. Esta versión se complementa con el 62.1% de padres de familia, el 30.8% de estudiantes, el 26.5% de docentes y el 18.2% de directores que señalan que la labor se lleva a cabo *casi siempre*.

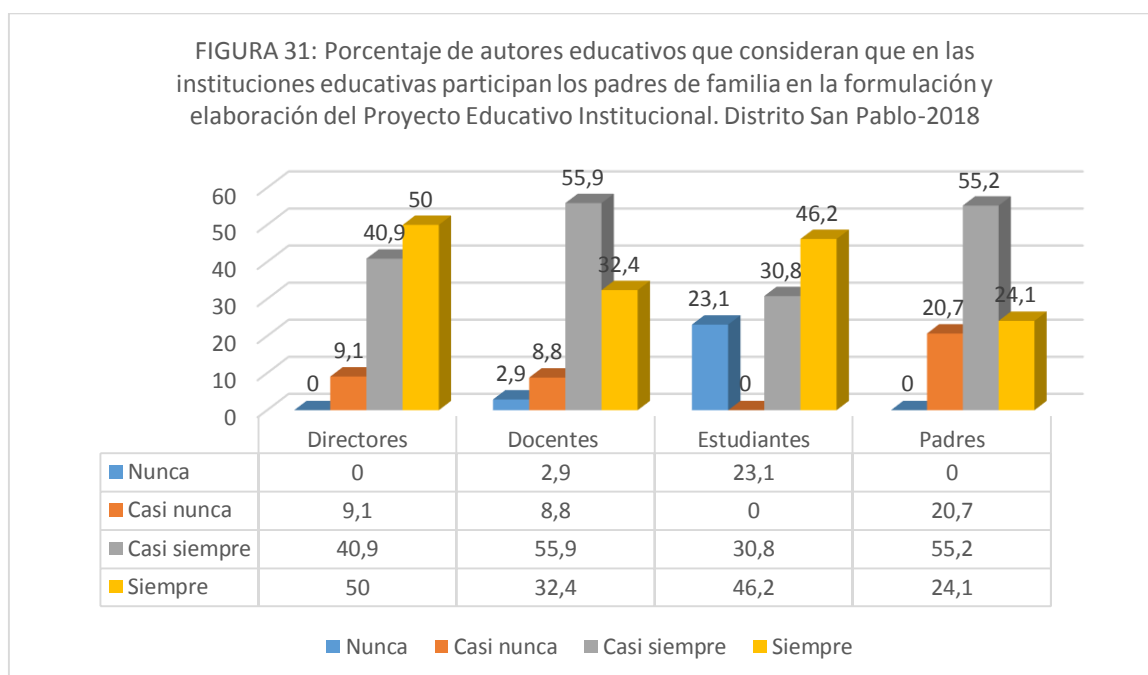
Estas conclusiones se deben a que la gestión de recursos viene siendo llevada a cabo con mecanismos de seguimiento y control tanto por los comités de recursos, los CONEI, las AMAPAFAs y el Estado, lo que lleva a percibir la adecuada labor en las entidades educativas al respecto del uso de un instrumento fundamental de la gestión como es el Libro de Caja.

Tabla 31

Porcentaje de actores educativos que consideran que en las instituciones educativas participan los padres de familia en la formulación y elaboración del Proyecto Educativo Institucional. Distrito de San Pablo 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Directores	0	0	2	9.1	9	40.9	11	50.0	22	100
Docentes	2	2.9	6	8.8	38	55.9	22	32.4	68	100
Estudiantes	3	23.1	0	0	4	30.8	6	46.2	13	100
Padres	0	0	6	20.7	16	55.2	7	24.1	29	100

FUENTE: Elaborada por el investigador.



En la tabla y figura N° 31 se visualiza que el 50% de los directores, el 32.3% de profesores, el 46.2% de estudiantes y el 24.1% de padres de familia participan de forma permanente en la formulación y elaboración del Proyecto Educativo Institucional, mientras que el 40.9% de directores, el 55.9% de profesores, el 30.8% de estudiantes y el 55.2% de padres de familia lo hacen de forma frecuente o casi siempre.

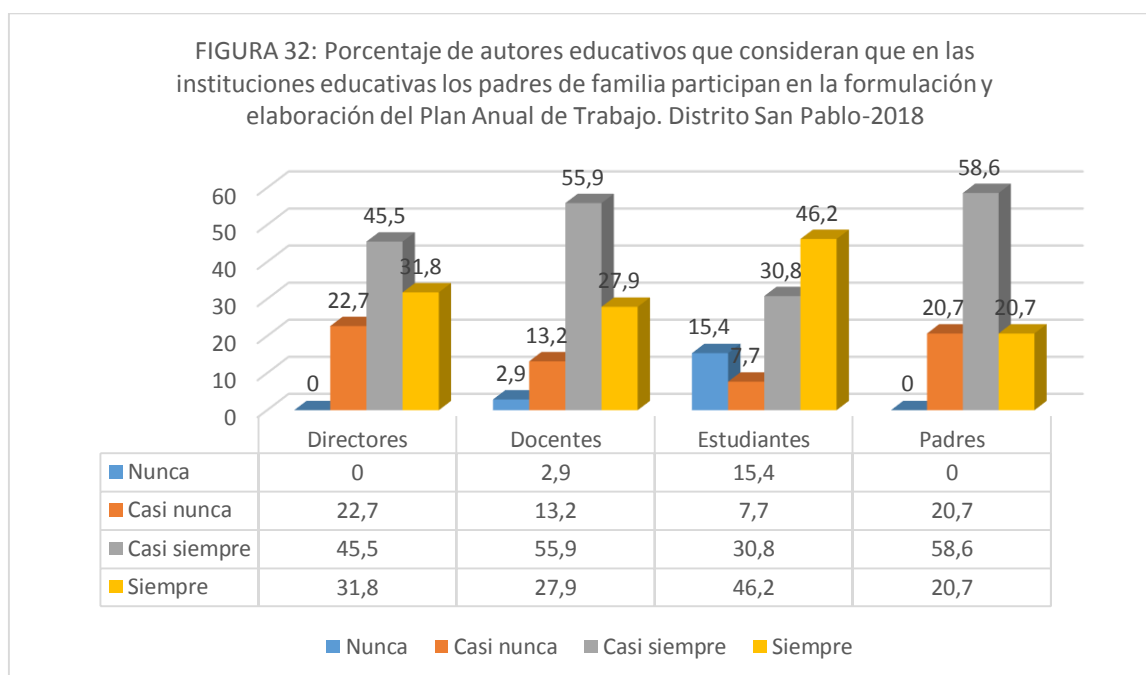
Empero, a estos porcentajes se agrega un 20.7% de padres de familia que señalan no ser partícipes en esta labor de forma frecuente, lo que indica que aún existe una Porción de este estamento institucional que requiere ser involucrado en las acciones de la escuela, sobre todo en las que implican el diseño de las propuestas de gestión.

Tabla 32

Porcentaje de actores educativos que consideran que en las instituciones educativas los padres de familia participan en la formulación y elaboración del Plan Anual de Trabajo. Distrito de San Pablo 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Directores	0	0	5	22.7	10	45.5	7	31.8	22	100
Docentes	2	2.9	9	13.2	38	55.9	19	27.9	68	100
Estudiantes	2	15.4	1	7.7	4	30.8	6	46.2	13	100
Padres	0	0	6	20.7	17	58.6	6	20.7	29	100

FUENTE: Elaborada por el investigador.



Así como se viene participando de forma general en la elaboración del PEI, la elaboración del Plan Anual de Trabajo es una tarea que requiere del concurso de todos los estamentos de la institución. Esta vez se trata de la participación de los padres de familia en la formulación de las actividades a llevarse a cabo a lo largo del año escolar. Por ello, en la tabla y figura N° 32 se evidencia que porcentajes considerables de actores educativos (31.8% de directores, 27.9 % de docentes y 46.2%) consideran que estos actores participan permanentemente en la mencionada actividad.

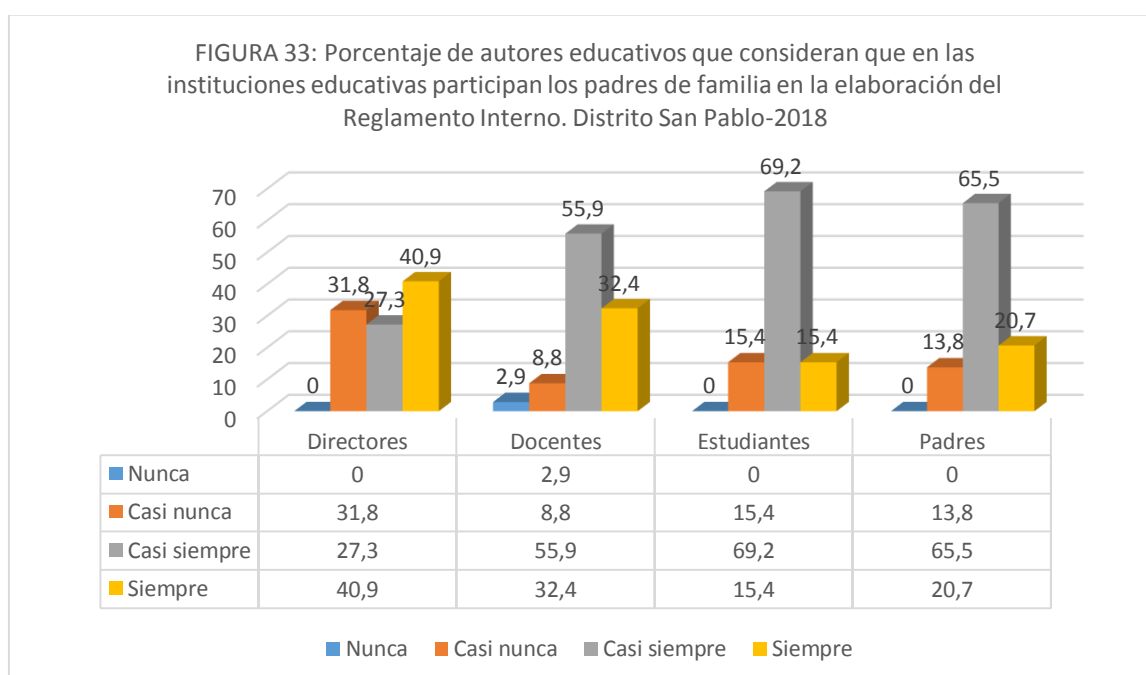
Asimismo, otros porcentajes mayores que señalan que la actividad con la presencia de padres de familia se lleva a cabo de forma frecuente o *casi siempre*, son: 45.5% de directores, 55.9% de docentes, 30.8% de estudiantes y 58.6% de padres de familia. Finalmente, no se debe dejar de lado la presencia de un 22.7/% de directores, 13.2% de profesores y hasta un 20.7% de padres de familia que indican la escasa presencia de estos últimos en la elaboración del PAT.

Tabla 33

Porcentaje de actores educativos que consideran que en las instituciones educativas participan los padres de familia en la elaboración del Reglamento Interno. Distrito de San Pablo 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Directores	0	0	7	31.8	6	27.3	9	40.9	22	100
Docentes	2	2.9	6	8.8	38	55.9	22	32.4	68	100
Estudiantes	0	0	2	15.4	9	69.2	2	15.4	13	100
Padres	0	0	4	13.8	19	65.5	6	20.7	29	100

FUENTE: Elaborada por el investigador.



En la tabla y figura N° 33, se evidencia que los mayores porcentajes de actores educativos consideran que los padres de familia participan de forma frecuente o *casi siempre* en la formulación y elaboración del Reglamento Interno o Reglamento Institucional: 65.5% de padres de familia, 69.2% de estudiantes y 55.9% de docentes. Estos porcentajes son acompañados por quienes señalan que la participación de este importante estamento institucional se lleva a cabo de forma permanente o *siempre*: 40.9% de directores, 32.4% de docentes, 15.4% de estudiantes y 20.7% de padres de familia.

Sin embargo, se tiene también a un 31.8 de directores, 15.4% de estudiantes y 13.8% de padres de familia que sindicaron la escasa participación de estos últimos en la elaboración y aprobación de las normas de convivencia a nivel institucional, lo que sugiere invertir esfuerzos para incorporar a este grupo en la mencionada actividad.

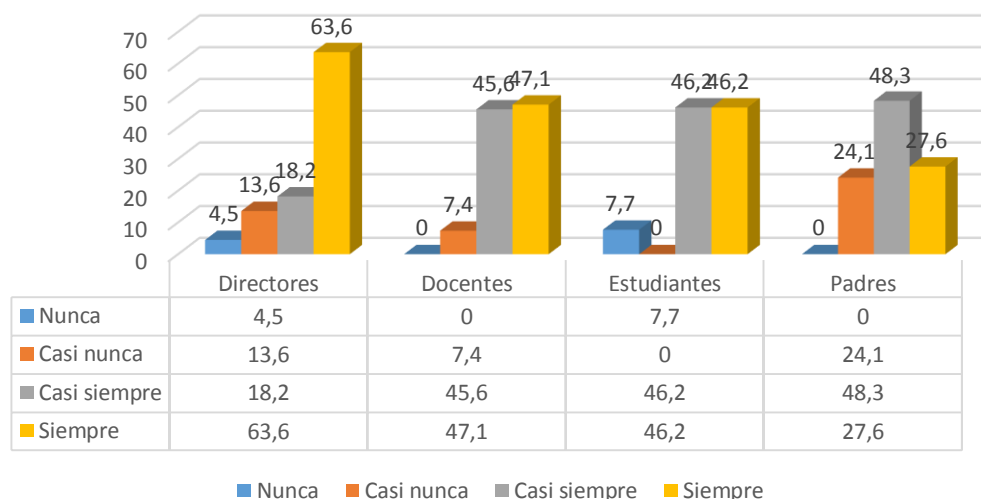
Tabla 34

Porcentaje de actores educativos que consideran que en las instituciones educativas incluyen en la conformación de su Consejo Educativo Institucional a autoridades de su comunidad. Distrito de San Pablo 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Directores	1	4.5	3	13.6	4	18.2	14	63.6	22	100
Docentes	0	0	5	7.4	31	45.6	32	47.1	68	100
Estudiantes	1	7.7	0	0	6	46.2	6	46.2	13	100
Padres	0	0	7	24.1	14	48.3	8	27.6	29	100

FUENTE: Elaborada por el investigador.

FIGURA 34: Porcentaje de autores educativos que consideran que en las instituciones educativas incluyen en la conformación de su Consejo Educativo Institucional a autoridades de su comunidad. Distrito San Pablo-2018



En la tabla y figura N° 35 se tiene que el 63.6% de directores, el 47.1% de docentes, el 46.2% de estudiantes y el 27.6% de padres de familia señalan que permanentemente o siempre se incluye a las autoridades de la comunidad en la conformación del Consejo Educativo Institucional o CONEI.

Estos porcentajes son seguidos por el 18.2% de directores, el 45.5% de profesores, el 46.3% de estudiantes y el 48.3% de padres de familia que indican que el hecho mencionado se lleva a cabo de forma frecuente o *casi siempre*.

Empero, se aprecia además que un 13.6% de directores más un 24.1% de padres de familia que refieren que la participación de la comunidad educativa y sus autoridades en la conformación del CONEI es escasa o casi nunca.

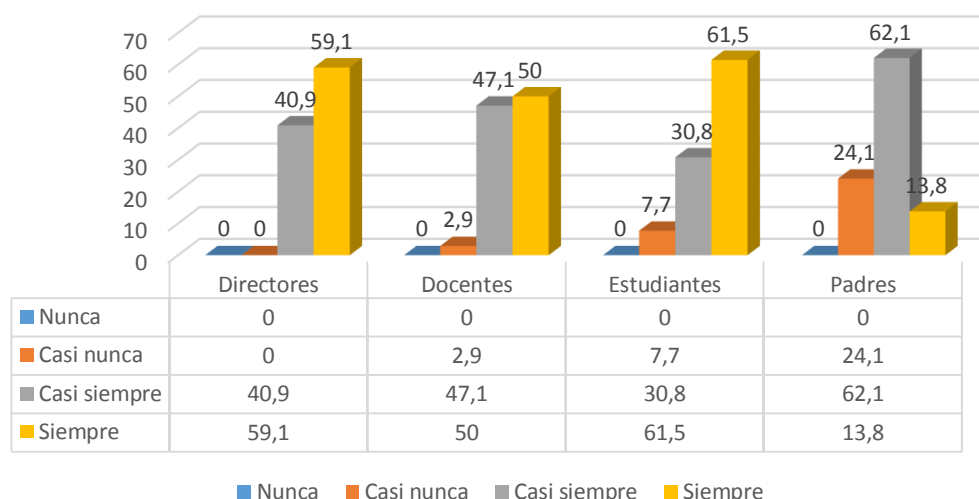
Tabla 35

Porcentaje de actores educativos que consideran que en las instituciones educativas informan a los demás actores educativos acerca de los eventos especiales que realiza la institución educativa. Distrito de San Pablo 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Directores	0	0	0	0	9	40.9	13	59.1	22	100
Docentes	0	0	2	2.9	32	47.1	34	50.0	68	100
Estudiantes	0	0	1	7.7	4	30.8	8	61.5	13	100
Padres	0	0	7	24.1	18	62.1	4	13.8	29	100

FUENTE: Elaborada por el investigador.

FIGURA 35: Porcentaje de autores educativos que consideran que en las instituciones educativas informan a los demás actores educativos acerca de los eventos especiales que realiza la institución educativa. Distrito San Pablo-2018



Con respecto a la dinámica de la comunicación y/o información en la institución educativa, se tiene que esta debe estar permanentemente informando o dando a conocer a la comunidad educativa acerca de las actividades o eventos especiales a ejecutar, sea con la finalidad de involucrarla como de ser parte en las mismas. Así, se aprecia en la tabla y figura N° 35 que el 59.1% de directores, el 50% de profesores y el 65.5 % de estudiantes afirman que sus respectivos planteles *siempre* se informa a los demás actores educativos sobre dichos eventos.

También se tiene al 40.9% de directores, al 47.1% de docentes, al 30.8% de estudiantes y al 62.1% de padres de familia que señalan la ejecución de la mencionada labor en términos frecuentes o *casi siempre*.

Por otro lado, se tiene a un importante 24.1% de padres de familia que indica una posición contraria a los porcentajes anteriores, lo que sugiere ampliar aún más acciones para su involucramiento institucional.

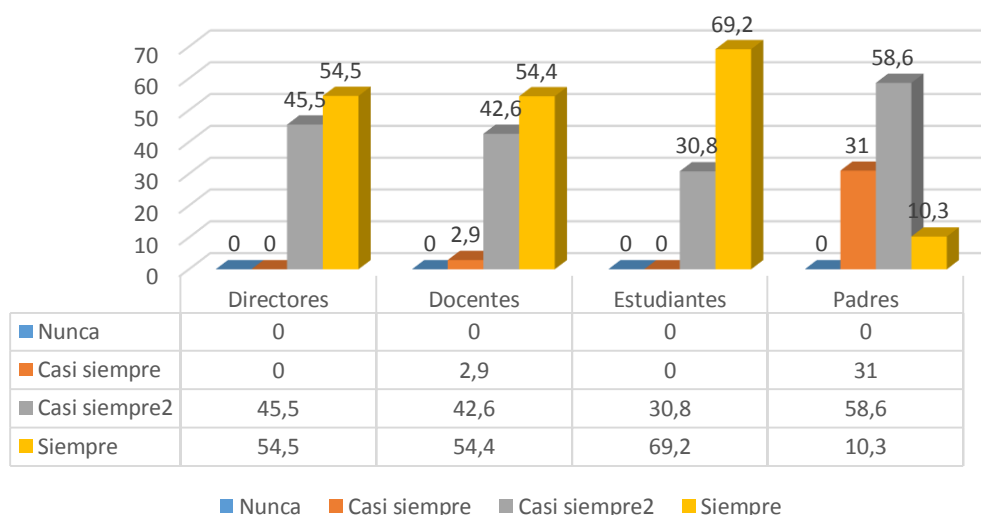
Tabla 36

Porcentaje de actores educativos que consideran que en las instituciones educativas consultan a los padres de familia para la realización de celebraciones. Distrito de San Pablo 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Directores	0	0	0	0	10	45.5	12	54.5	22	100
Docentes	0	0	2	2.9	29	42.6	37	54.4	68	100
Estudiantes	0	0	0	0	4	30.8	9	69.2	13	100
Padres	0	0	9	31	17	58.6	3	10.3	29	100

FUENTE: Elaborada por el investigador.

FIGURA 36: Porcentaje de actores educativos que consideran que en las instituciones educativas consultan a los padres de familia para la realización de celebraciones. Distrito San Pablo-2018



En la tabla y figura N° 36, el 54.5% de directores, el 54.4% de docentes y el 69.2% de estudiantes afirman que en sus instituciones educativas *siempre* consultan a los padres de familia para la realización de las celebraciones escolares o efemérides.

Asimismo, un 45.5% de directores, un 42.6% de docentes, un 30.8% de estudiantes y un 58.6% de padres de familia mencionan que la tarea de consulta a la AMAPAFA para la ejecución de las celebraciones se da de forma frecuente o *casi siempre*.

Sin embargo el 31% de padres de familia opina que casi nunca los planteles escolares de sus hijos les consultan para la realización de diferentes celebraciones. Por ello, la cooperación es esencial para que el desarrollo académico del estudiante sea coherente; por ende, los padres han de implicarse en el funcionamiento de la escuela y participar en las actividades comunes que se propongan.

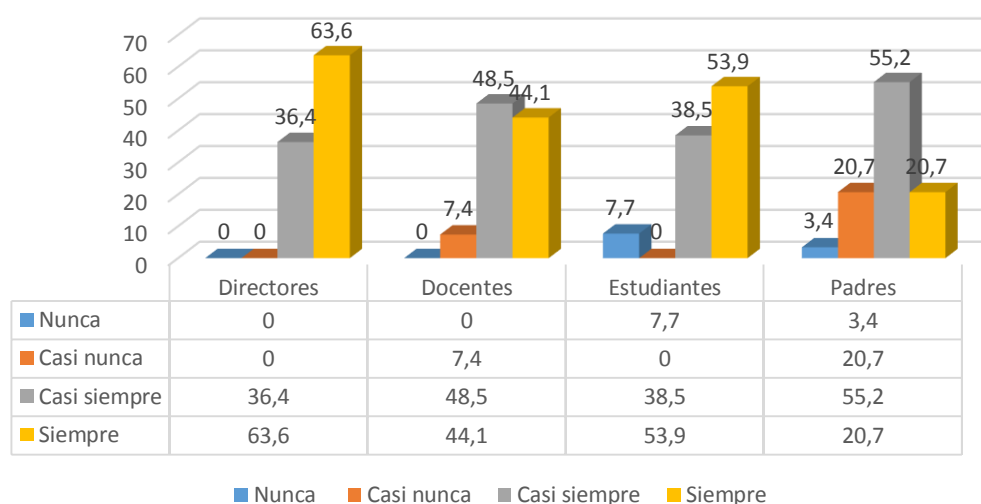
Tabla 37

Porcentaje de actores educativos que consideran que en las instituciones educativas consultan a los demás actores educativos para la suspensión de labores. Distrito de San Pablo 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Directores	0	0	0	0	8	36.4	14	63.6	22	100
Docentes	0	0	5	7.4	33	48.5	30	44.1	68	100
Estudiantes	1	7.7	0	0	5	38.5	7	53.9	13	100
Padres	1	3.4	6	20.7	16	55.2	6	20.7	29	100

FUENTE: Elaborada por el investigador.

FIGURA 37: Porcentaje de autores educativos que consideran que en las instituciones educativas consultan a los demás actores educativos para la suspensión de labores. Distrito San Pablo-2018



Las decisiones de naturaleza laboral y académica, como la suspensión de actividades en la institución educativa, según las directivas institucionales deben ser puestas en consideración de todos los actores educativos. En este contexto, en la tabla y figura N° 37 se muestra que el 63.6% de directores, el 44.1% de docentes y el 53.9% de estudiantes afirman la tarea señalada se lleva a cabo de forma permanente o *siempre*.

Paralelamente, se tiene al 36.4% de directores, al 48.5% de docentes, al 38.5% de estudiantes y al 55.2% de padres de familia que indican que esta misma acción se realiza de forma frecuente o *casi siempre*.

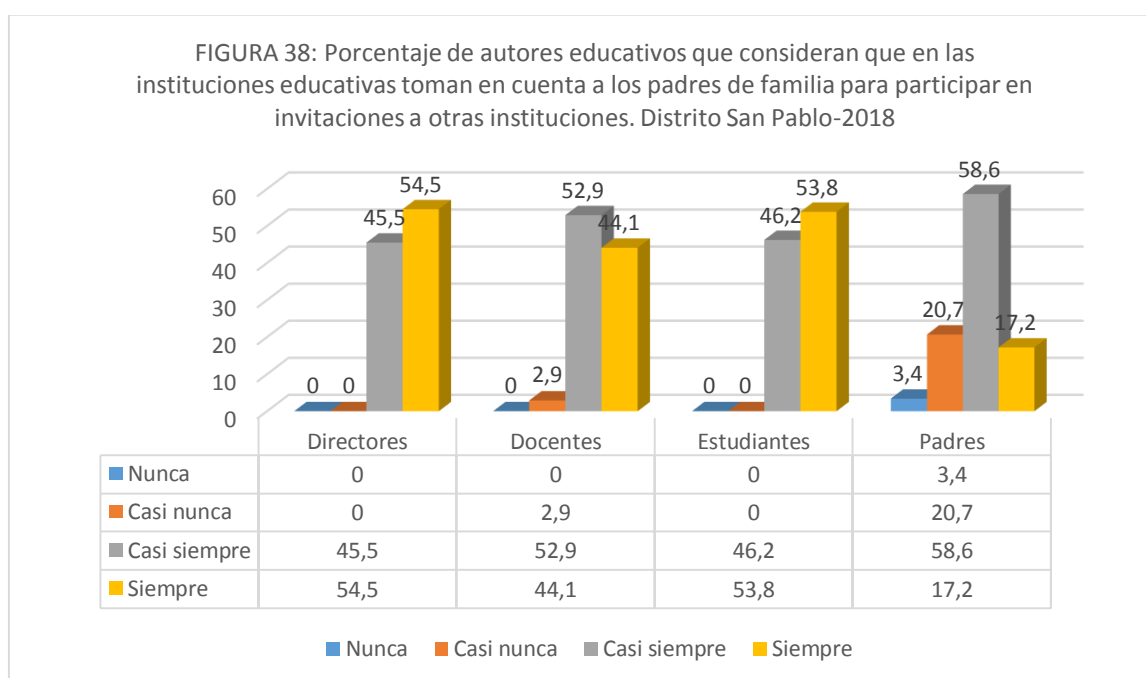
Si bien es cierto que existe un considerable 20.7% de padres de familia que señalan que la acción es ejecutada en esporádicas oportunidades, esto debe ser tomado en cuenta por los directores para llegar a contar con el mayor respaldo frente a decisiones que supongan paralizar las labores académicas.

Tabla 38

Porcentaje de actores educativos que consideran que en las instituciones educativas toman en cuenta a los padres de familia para participar en invitaciones a otras instituciones. Distrito de San Pablo 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Directores	0	0	0	0	10	45.5	12	54.5	22	100
Docentes	0	0	2	2.9	36	52.9	30	44.1	68	100
Estudiantes	0	0	0	0	6	46.2	7	53.8	13	100
Padres	1	3.4	6	20.7	17	58.6	5	17.2	29	100

FUENTE: Elaborada por el investigador.



Según actores educativos mencionados en la tabla y figura N° 38, las instituciones educativas *siempre* toman en cuenta a los padres de familia para participar en invitaciones a otras Instituciones (54.5% de directores, 44.1% de docentes, 53.8% de estudiantes y 17.2% de padres de familia. Estos porcentajes son cercanamente similares al 45.5% de directores, al 52.9% de docentes, al 46.2% de estudiantes y al 58.6% de padres de familia que señalan el desarrollo de la actividad mencionada de forma casi permanente o *casi siempre*.

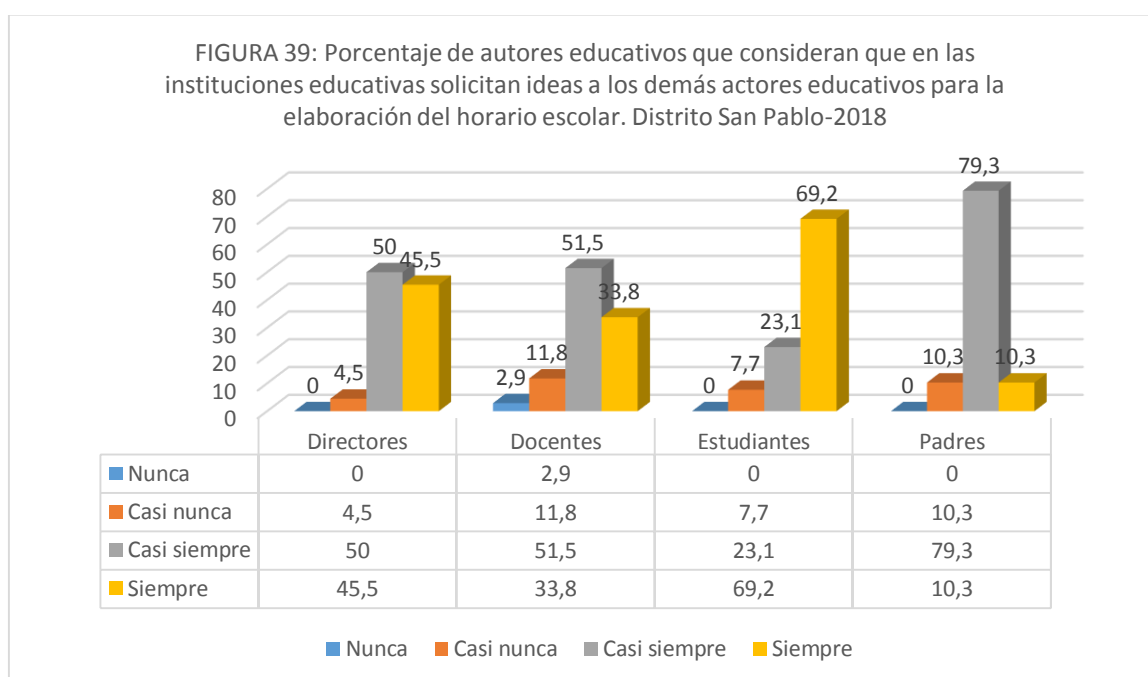
Pero, se tiene también a un 20.7% de padres de familia que indica su escasa participación en las decisiones de invitar a otras instituciones a las actividades de su respectivo plantel escolar, lo que debe ser considerado por sus correspondientes directivos y tomar cartas en el asunto acerca de cubrir la intervención de este estamento en la gestión escolar de forma democrática y participativa.

Tabla 39

Porcentaje de actores educativos que consideran que en las instituciones educativas solicitan ideas a los demás actores educativos para la elaboración del horario escolar. Distrito de San Pablo 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Directores	0	0	1	4.5	11	50.0	10	45.5	22	100
Docentes	2	2.9	8	11.8	35	51.5	23	33.8	68	100
Estudiantes	0	0	1	7.7	3	23.1	9	69.2	13	100
Padres	0	0	3	10.3	23	79.3	3	10.3	29	100

FUENTE: Elaborada por el investigador.



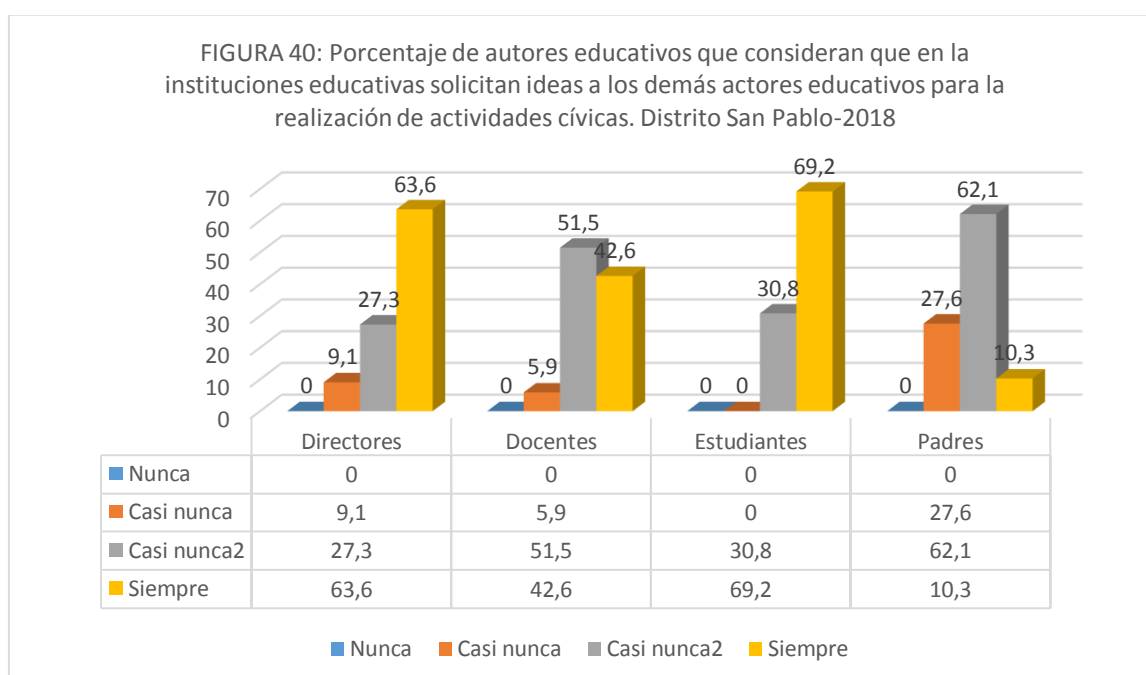
En la tabla y figura N° 39, el 45.5% de directores, también el 69.2% de estudiantes y el 33.8% de docentes afirman que de forma permanente o siempre sus instituciones educativas solicitan ideas a los demás actores educativos para la elaboración del horario escolar. Acto que es compartido por el 50% de directores, el 51.5% de docentes, el 23.1% de estudiantes y el 79.3% de padres de familia cuando señalan que la tarea mencionada es ejecutada de forma frecuente o *casi siempre*. Sin embargo el 10.3% de los padres de familia opina que casi nunca las instituciones educativas solicitan ideas a los demás actores educativos para la elaboración del horario escolar, lo que debe ser superado para mejorar la gestión escolar.

Tabla 40

Porcentaje de actores educativos que consideran que en las instituciones educativas solicitan ideas a los demás actores educativos para la realización de actividades cívicas. Distrito de San Pablo 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Directores	0	0	2	9.1	6	27.3	14	63.6	22	100
Docentes	0	0	4	5.9	35	51.5	29	42.6	68	100
Estudiantes	0	0	0	0	4	30.8	9	69.2	13	100
Padres	0	0	8	27.6	18	62.1	3	10.3	29	100

FUENTE: Elaborada por el investigador.



En la tabla y figura N° 40 se pone de manifiesto que los directores en un 63.6%, los docentes en un 42.6%, los estudiantes en un 69.2% y los padres de familia en un 10.3% opinan que las instituciones educativas permanentemente o siempre solicitan ideas a los demás actores educativos para la realización de las actividades cívicas.

También, el 51.5% de docentes, el 62.1% de padres de familia, el 30.8% de estudiantes y el 27.3% de directores señalan que casi siempre las instituciones educativas solicitan ideas a los demás actores educativos para la mencionada tarea.

Finalmente, el 27.6% de padres de familia y el 9.1% de directores afirman que casi nunca las instituciones educativas realizan las consultas respectivas para la ejecución de las actividades cívicas o efemérides.

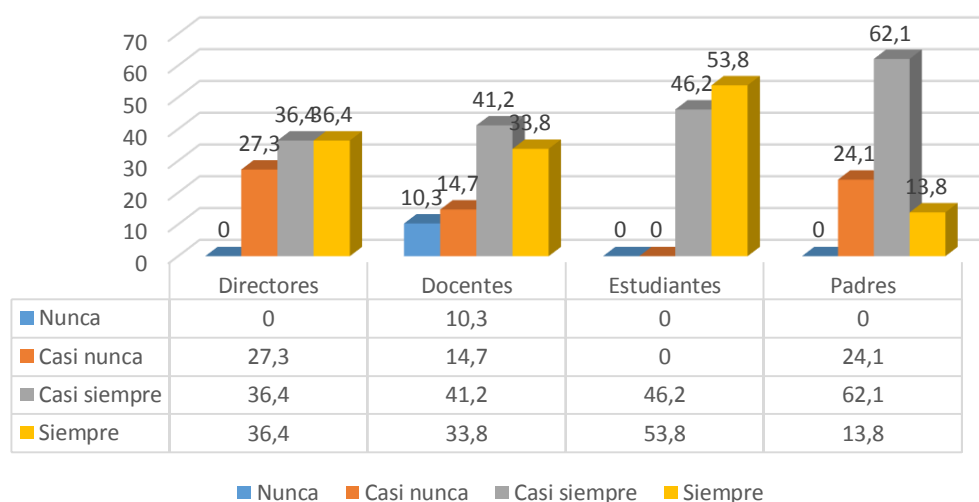
Tabla 41

Porcentaje de actores educativos que consideran que en las instituciones educativas los padres de familia fiscalizan el buen uso de materiales educativos. Distrito de San Pablo 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Directores	0	0	6	27.3	8	36.4	8	36.4	22	100
Docentes	7	10.3	10	14.7	28	41.2	23	33.8	68	100
Estudiantes	0	0	0	0	6	46.2	7	53.8	13	100
Padres	0	0	7	24.1	18	62.1	4	13.8	29	100

FUENTE: Elaborada por el investigación

FIGURA 41: Porcentaje de autores educativos que consideran que en las instituciones educativas los padres de familia fiscalizan el buen uso de materiales educativos. Distrito San Pablo-2018



En la tabla y figura N° 41 se pone de manifiesto que los directores en un 36.4%, los docentes en un 33.8%, los estudiantes en un 53.8% y los padres de familia en un 13.8% afirman que los padres de familia, mediante sus representantes en el CONEI, el Comité de Recursos y otras instancias fiscalizan de forma permanente o *siempre* el buen uso de los materiales educativos.

De esta idea, aunque afirmando de forma frecuente o *casi siempre*, son los directores en un 36.4%, los docentes en un 41.2%, los estudiantes en un 46.2% y los padres de familia en un 62.1%.

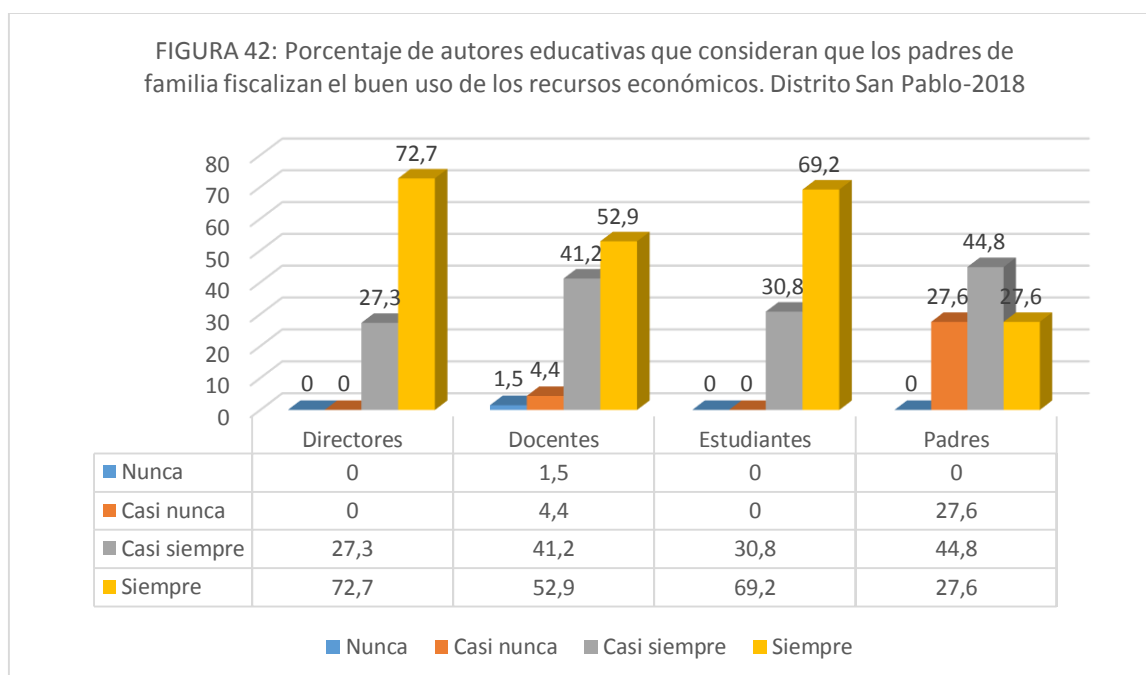
Por el contrario, algo que se debe tomar en cuenta y buscar soluciones al respecto es la presencia de un 24.1% de padres de familia, un 14.7% de docentes y un 27.3% de directores que señalan la escasa participación de los padres de familia en la fiscalización del manejo de los bienes institucionales.

Tabla 42

Porcentaje de actores educativos que consideran que los padres de familia fiscalizan el buen uso de los recursos económicos. Distrito de San Pablo 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Directores	0	0	0	0	6	27.3	16	72.7	22	100
Docentes	1	1.5	3	4.4	28	41.2	36	52.9	68	100
Estudiantes	0	0	0	0	4	30.8	9	69.2	13	100
Padres	0	0	8	27.6	13	44.8	8	27.6	29	100

FUENTE: Elaborada por el investigador.



En la misma tendencia que el caso anterior, en la tabla y figura N° 42, se observa un alto porcentaje de actores educativos que afirman que los padres de familia participan permanentemente o *siempre* en la fiscalización de la gestión de los recursos económicos en sus respectivas instituciones educativas. Así, se tiene a los directores con un 72.7%, así mismo a los docentes con 52.9%, a los estudiantes con un porcentaje de 69.2% y a los padres de familia con un 27.6%. En la misma línea, pero afirmando el desarrollo del hecho de forma frecuente o casi siempre, están los directores en un 27.3%, los docentes en un 41.2%, los estudiantes en un 30.8% y los padres de familia en un 44.6%.

Sin embargo el 27.6% de padres de familia indica que la actividad descrita se realiza en escasas oportunidades o *casi nunca*, lo que sugiere considerar seriamente esta respuesta y tomar medidas que permitan una transparente y responsable gestión escolar.

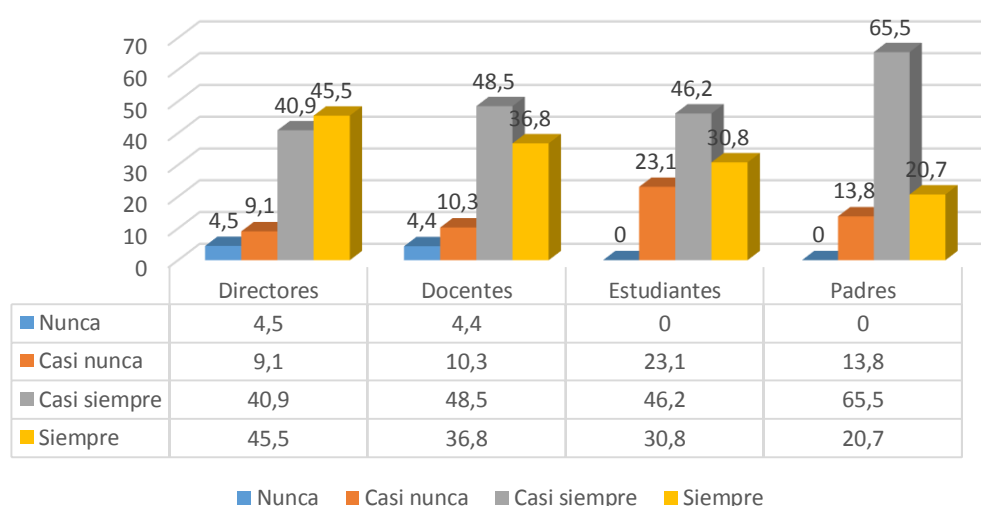
Tabla 43

Porcentaje de actores educativos que consideran que en las instituciones educativas los padres de familia intervienen en el control de asistencia del docente. Distrito de San Pablo 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Directores	1	4.5	2	9.1	9	40.9	10	45.5	22	100
Docentes	3	4.4	7	10.3	33	48.5	25	36.8	68	100
Estudiantes	0	0	3	23.1	6	46.2	4	30.8	13	100
Padres	0	0	4	13.8	19	65.5	6	20.7	22	100

FUENTE: Elaborada por el investigador.

FIGURA 43: Porcentaje de autores educativos que consideran que en las instituciones educativas los padres de familia intervienen en el control de asistencia del docente. Distrito San Pablo-2018



En la tabla y figura N° 43 se habla acerca de la participación de los padres de familia en el control de asistencia del personal docente a la institución educativa. Según los actores educativos consultados, de manera general, esta acción se lleva a cabo de forma frecuente o casi siempre. Así lo señalan el 40.9% de los directores, el 48.5% de los docentes, el 46.2% de los estudiantes y el 65.5% de los padres de familia, cifras que son seguidas por quienes señalan que esto se efectúa de forma permanente o *siempre*: 45.5% de directores, 36.8% de profesores, 30.8% de estudiantes y 20.7% de padres de familia. Por otro lado, el 23.1% de los estudiantes y el 13.8% de padres de familia afirman, junto con el 10.3% de docentes y el 9.1% de directores, que esta actividad se lleva a cabo de forma esporádica o casi nunca.

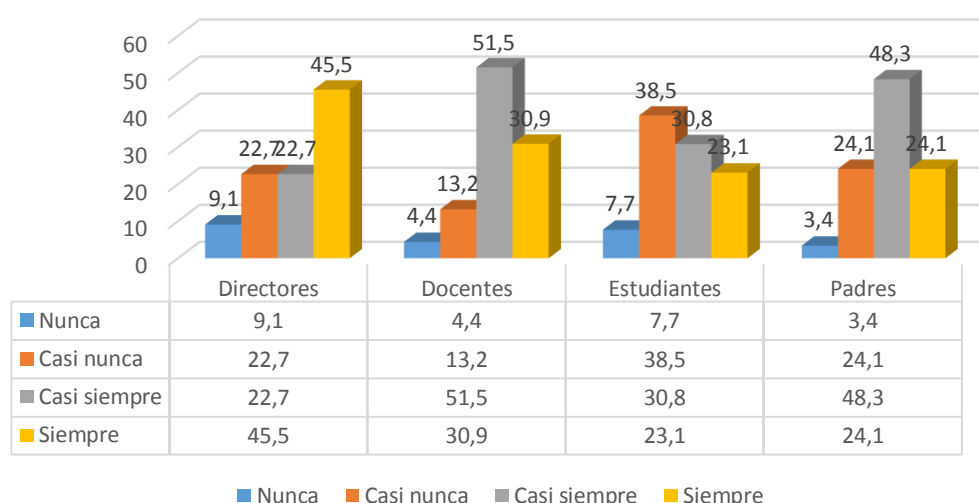
Tabla 44

Porcentaje de actores educativos que consideran que las instituciones educativas ceden el local a la comunidad para la realización de alguna actividad. Distrito de San Pablo 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Directores	2	9.1	5	22.7	5	22.7	10	45.5	22	100
Docentes	3	4.4	9	13.2	35	51.5	21	30.9	68	100
Estudiantes	1	7.7	5	38.5	4	30.8	3	23.1	13	100
Padres	1	3.4	7	24.1	14	48.3	7	24.1	29	100

FUENTE: Elaborada por el investigador.

FIGURA 44: Porcentaje de autores educativos que consideran que las instituciones educativas ceden el local a la comunidad para la realización de alguna actividad. Distrito San Pablo-2018



En la tabla y figura N° 44 se habla acerca de las acciones en las que las instituciones educativas ceden el local a la comunidad para la realización de diferentes actividades como una forma de integrarse a las agendas comunales y/o de extender los beneficios de la infraestructura escolar para las acciones que permitan el desarrollo comunal.

Así, se tiene que el 45.5% de directores, el 30.9% de docentes, el 23.1% de estudiantes y el 24.1% de padres de familia señalan que esta acción se lleva a cabo de forma permanente o siempre; mientras que el 22.7% de directores, el 51.5% de docentes, el 30.8% de estudiantes más el 48.3% de padres de familia señalan que esto se da de forma frecuente o *casi siempre*.

Pero, no se debe dejar de lado la presencia del 24.1% de padres de familia, del 30.5% de estudiantes, del 13.2% de profesores y del 22.7% de directores que señalan que estas actividades se llevan a cabo en escasas oportunidades.

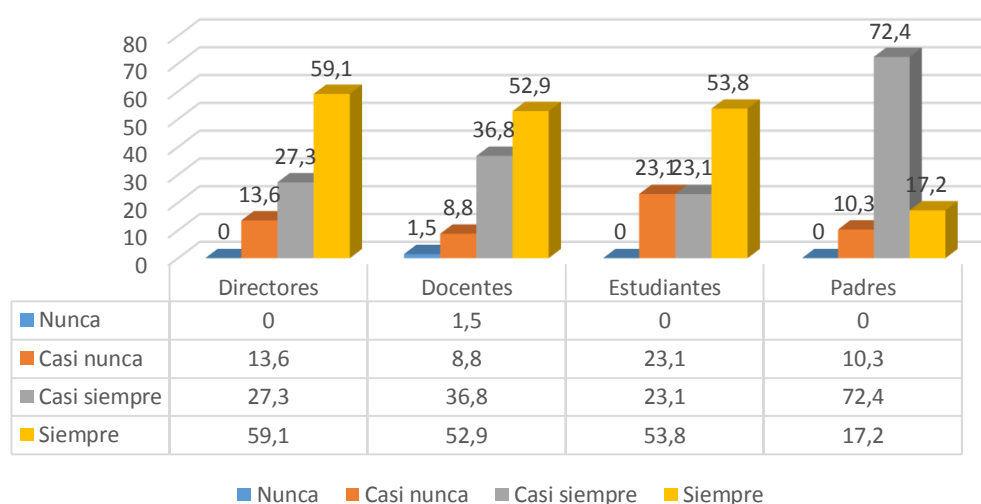
Tabla 45

Porcentaje de actores educativos que consideran que en las instituciones educativas realizan campañas de sensibilización sobre el cuidado del medio ambiente. Distrito de San Pablo 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Directores	0	0	1	4.2	13	54.2	10	41.7	24	100
Docentes	1	2.7	5	13.5	17	45.9	14	37.8	37	100
Estudiantes	3	12.0	9	36.0	10	40.0	3	12.0	25	100
Padres	5	17.9	3	10.7	7	25.0	13	46.4	28	100

FUENTE: Elaborada por el investigador.

FIGURA 45: Porcentaje de autores educativos que consideran que en las instituciones educativas realizan campañas de sensibilización sobre el cuidado del medio ambiente. Distrito San Pablo-2018



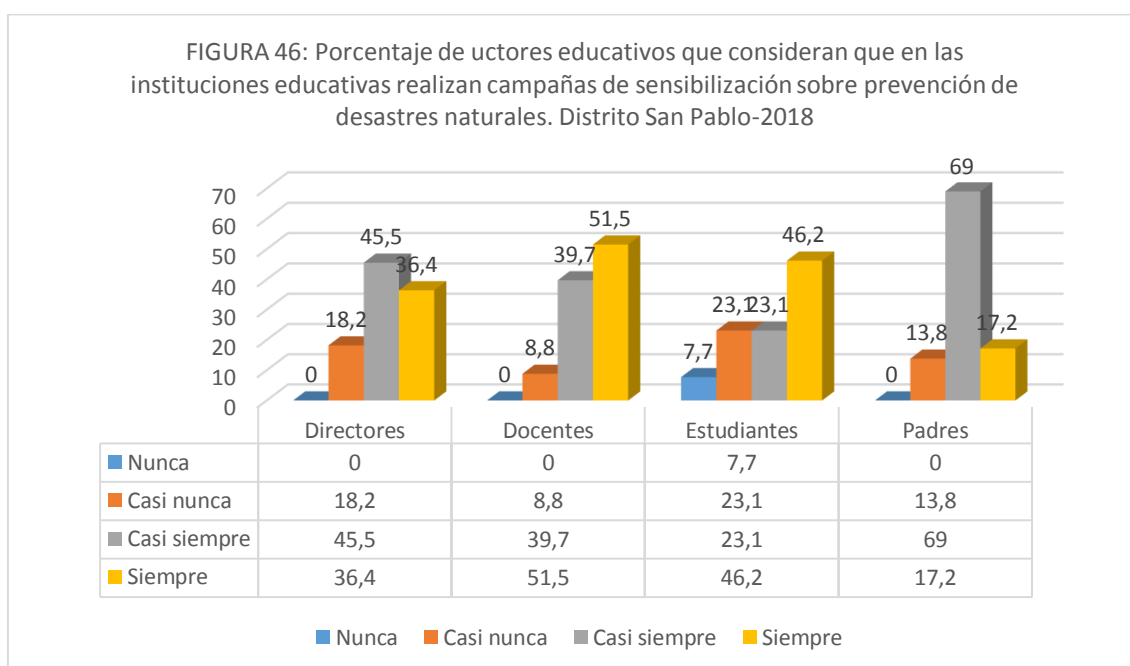
En la tabla y figura N° 45 se evidencia que el 59.1% de directores, así mismo el 53.8% de estudiantes y el 52.9% de docentes que afirman que las instituciones educativas permanentemente o *siempre* realizan campañas de sensibilización sobre el cuidado del medio ambiente. Paralelamente, el 72.4% de padres de familia, el 23.1% de estudiantes, el 36.8% de docentes y el 27.3% de directores señalan que estas acciones se llevan a cabo de forma frecuente o *casi siempre*. De otro el 23.1% de estudiantes, el 13.6 % de directores, el 8.8% de docentes y el 10.3% de padres de familia señala la escasa participación de las instituciones educativas en las campañas sensibilización para la conservación y cuidado del medio ambiente.

Tabla 46

Porcentaje de actores educativos que consideran que en las instituciones educativas realizan campañas de sensibilización sobre prevención de desastres naturales. Distrito de San Pablo 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Directores	0	0	4	18.2	10	45.5	8	36.4	22	100
Docentes	0	0	6	8.8	27	39.7	35	51.5	68	100
Estudiantes	1	7.7	3	23.1	3	23.1	6	46.2	13	100
Padres	0	0	4	13.8	20	69.0	5	17.2	29	100

FUENTE: Elaborada por el investigador.



En la tabla y figura N° 46 se observa que los directores, docentes, estudiantes y padres de familia afirman que siempre se realizan campañas de sensibilización sobre la prevención de desastres naturales en porcentajes de 36.4%, 51.5%, 46.2% y 17.2%, respectivamente.

Asimismo, se puede evidenciar que el 69% de padres de familia, el 23.1% de estudiantes, el 39.7% de docentes y el 45.5% de directores afirman el desarrollo de estas actividades de forma frecuente en sus respectivas instituciones educativas.

Sin embargo, se cuenta con un 13.8% de padres de familia, un 23.1% de estudiantes, un 8.8% de docentes y un 18.2% de directores que indican que sus respectivos planteles escolares viene llevando estas acciones de forma inicial o *casi nunca*.

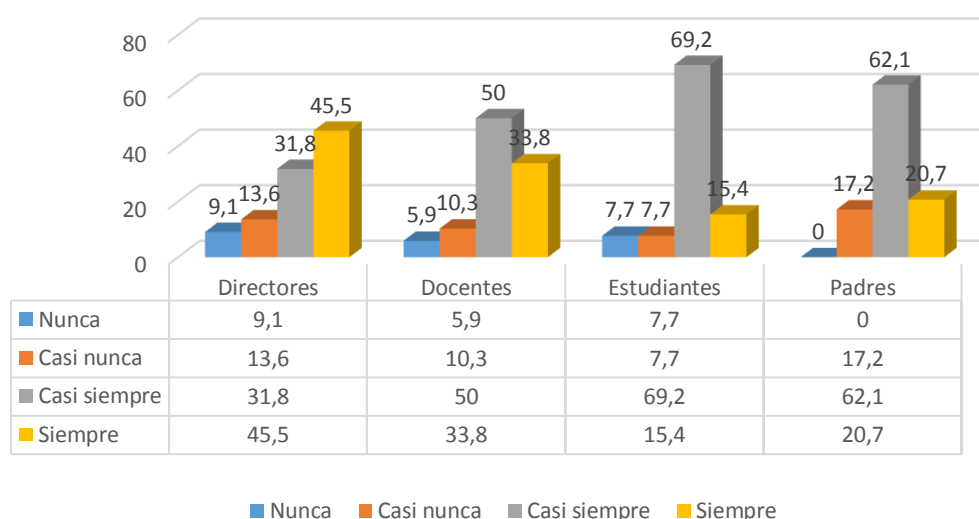
Tabla 47

Porcentaje de actores educativos que consideran que en las instituciones educativas prestan algunos bienes muebles a la comunidad para la realización de alguna actividad. Distrito de San Pablo 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Directores	2	9.1	3	13.6	7	31.8	10	45.5	22	100
Docentes	4	5.9	7	10.3	34	50.0	23	33.8	68	100
Estudiantes	1	7.7	1	7.7	9	69.2	2	15.4	13	100
Padres	0	0	5	17.2	18	62.1	6	20.7	29	100

FUENTE: Elaborada por el investigador.

FIGURA 47: Porcentaje de autores educativos que consideran que en las instituciones educativas prestan algunos bienes muebles a la comunidad para la realización de alguna actividad. Distrito San Pablo-2018



De otro lado, en la tabla y figura N° 47, correspondiente a las acciones de apoyo a la comunidad con el préstamo de muebles institucionales para las diferentes actividades, los directores con el 45.5%, los docentes con el 33.8%, los estudiantes con el 15.4% y los padres de familia con el 20.7% señalan que esto se lleva a cabo de forma permanente o siempre.

De la misma idea, aunque en términos de desarrollo frecuente o casi siempre, son los directores con un 31.8%, los docentes con un 50%, los estudiantes con un 69.2% y los padres de familia con un 62.1%; lo que indica la estrecha relación que existe entre la comunidad y la institución educativa.

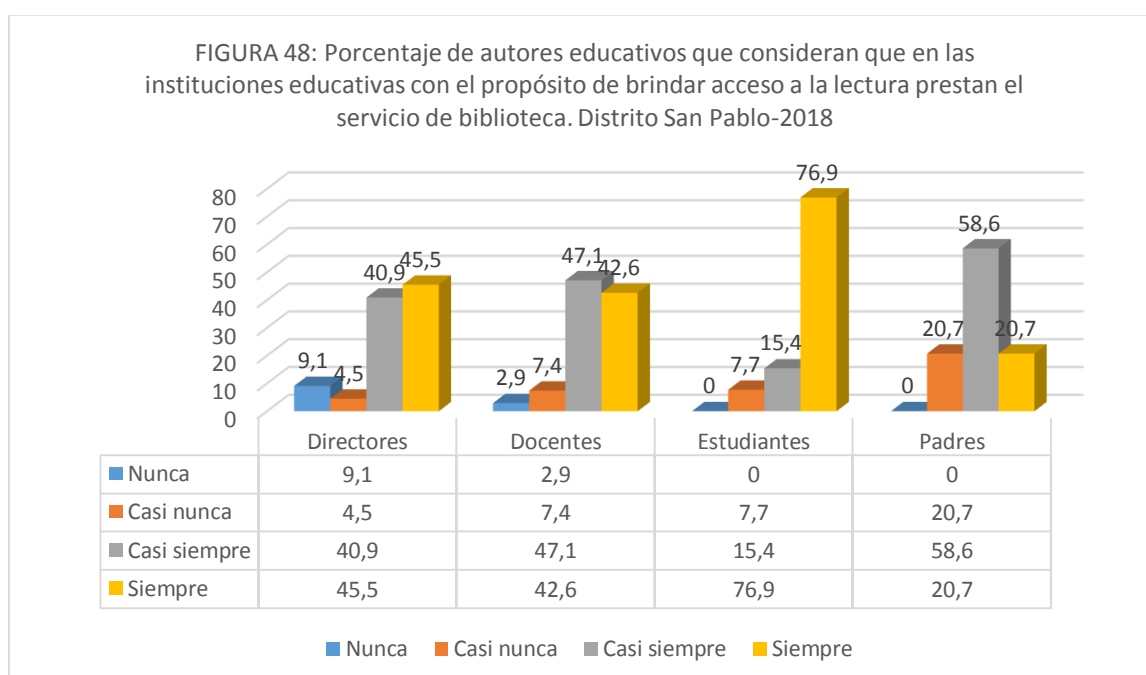
Aun así, un 13.6% de directores, un 10.3% de docentes, un 7.7% de estudiantes y un 17.2% de padres de familia señala que las acciones de préstamos de bienes muebles se da de forma escasa.

Tabla 48

Porcentaje de actores educativos que consideran que en las instituciones educativas con el propósito de brindar acceso a la lectura prestan el servicio de biblioteca. Distrito de San Pablo 2018. .

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Directores	2	9.1	1	4.5	9	40.9	10	45.5	22	100
Docentes	2	2.9	5	7.4	32	47.1	29	42.6	68	100
Estudiantes	0	0	1	7.7	2	15.4	10	76.9	13	100
Padres	0	0	6	20.7	17	58.6	6	20.7	29	100

FUENTE: Elaborada por el investigador.



En la tabla y figura N° 48 se aprecia que la labor de la institución educativa con respecto a la promoción de la lectura es también importante, sobre todo en su relación con la comunidad. Así, el 45.5% de directores, el 42.6% de docentes, el 76.9 % de estudiantes y el 20.7% de padres de familia indican que en sus instituciones educativas *siempre* o permanentemente prestan el servicio de la biblioteca para brindar el acceso de la lectura debido a que esta se encuentra implementada. Lo mismo señalan el 40.9% de directores, el 47.1% de docentes, el 15.4% de estudiantes y el 58.6% de padres de familia aunque en términos de frecuencia cercanamente estable o *casi siempre*.

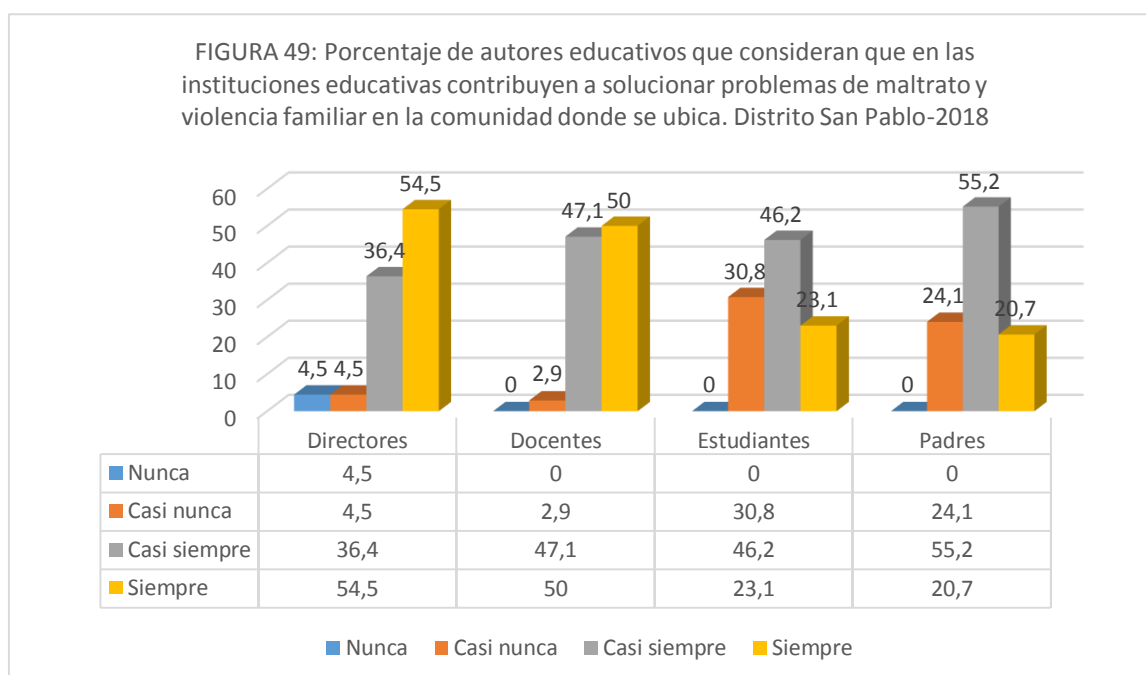
Empero, el 20.7% de padres de familia y porcentajes menores al 8% de estudiantes, docentes y directores, señalan que estas acciones se llevan a cabo de forma muy esporádica o casi nunca.

Tabla 49

Porcentaje de actores educativos que consideran que en las instituciones educativas contribuyen a solucionar problemas de maltrato y violencia familiar en la comunidad donde se ubica. Distrito de San Pablo 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Directores	1	4.5	1	4.5	8	36.4	12	54.5	22	100
Docentes	0	0	2	2.9	32	47.1	34	50.0	68	100
Estudiantes	0	0	4	30.8	6	46.2	3	23.1	13	100
Padres	0	0	7	24.1	16	55.2	6	20.7	29	100

FUENTE: Elaborada por el investigador.



En la tabla y figura N° 49 se puede apreciar que el 54.5% de directores, el 50% de docentes, el 23.1% de estudiantes y el 20.7% de padres de familia consideran que la institución educativa confronta los casos concretos de violencia y maltrato familiar por ser esta una entidad representante del Estado y asume un rol vigilante ante tal situación. De igual modo, el 36.4% de directores, el 47.1% de docentes, el 46.2% de estudiantes y el 55.2% de padres de familia señalan que el hecho se realiza de forma frecuente o casi siempre en sus respectivas instituciones educativas.

Sin embargo, aún existen centros donde el problema de la violencia y maltrato familiar debe ser asumido con mayor prestandia pues el 24.1% de padres de familia y el 30.8% de estudiantes indican que en sus respectivos planteles escolares no se evidencia tal acción o se la percibe en escasas oportunidades o *casi nunca*.

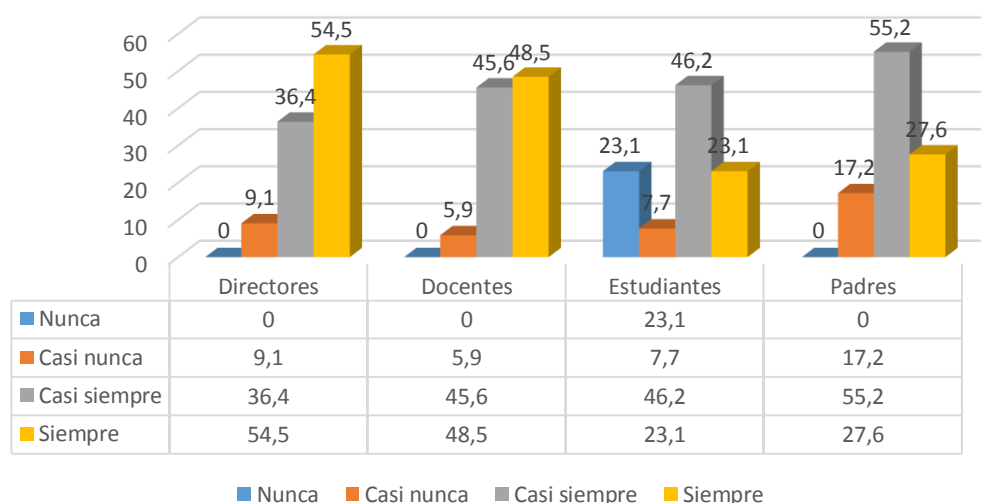
Tabla 50

Porcentaje de actores educativos que consideran que en las instituciones educativas se proyectan a la comunidad, a través del canto, la música, la danza, u otro tipo de actividad. Distrito de San Pablo 2018.

ACTOR EDUCATIVO	Nunca		Casi Nunca		Casi Siempre		Siempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Directores	0	0	2	9.1	8	36.4	12	54.4	22	100
Docentes	0	0	4	5.9	31	45.6	33	48.5	68	100
Estudiantes	3	23.1	1	7.7	6	46.2	3	23.1	13	100
Padres	0	0	5	17.2	16	55.2	8	27.6	29	100

FUENTE: Elaborada por el investigador.

FIGURA 50: Porcentaje de actores educativos que consideran que en las instituciones educativas se proyectan a la comunidad, a través del canto, la música, la danza, u otro tipo de actividad. Distrito San Pablo-2018



En la tabla y figura N° 50 se puede apreciar que el 54.5% de directores, también el 48.5% de docentes y el 23.1% de estudiantes junto con el 27.6% de padres de familia consideran que en las instituciones educativas siempre o de forma permanente se proyectan a la comunidad a través del canto, la música, la danza u otro tipo de actividad. Estas cifras son seguidas por el 36.4% de directores, el 45.6% de profesores, el 46.2% de estudiantes y el 55.2% de padres de familia que sugieren la realización de estas actividades culturales en lapsos frecuentes. De otro lado, se aprecia a un 17.3% de padres de familia y a porcentajes menores de 10% en estudiantes, docentes y directores que indican que las actividades señaladas líneas arriba son inconstantes o se realizan casi nunca, lo que implica replantear las actividades de la gestión escolar para acercar más a la comunidad en el ámbito cultural.

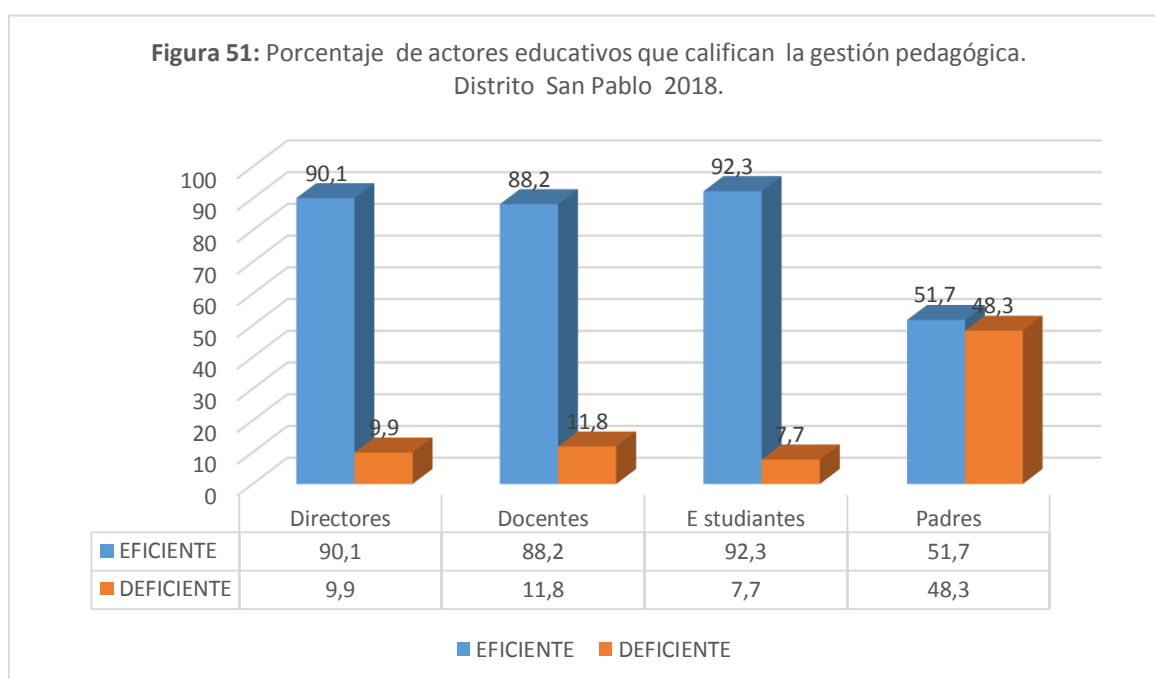
3.2 Resultados por dimensión

Tabla 51

Porcentaje de actores educativos que califican la gestión pedagógica. Distrito San Pablo 2018.

CALIFICACIÓN DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA	ACTORES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA							
	DIRECTORES		DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES FAM.	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
EFICIENTE	20	90.1	60	88.2	12	92.3	15	51.7
DEFICIENTE	2	9.9	8	11.8	1	7.7	14	48.3
TOTAL	22	100.0	68	100.0	13	100.0	29	100.0

FUENTE: Elaborado por el investigador.



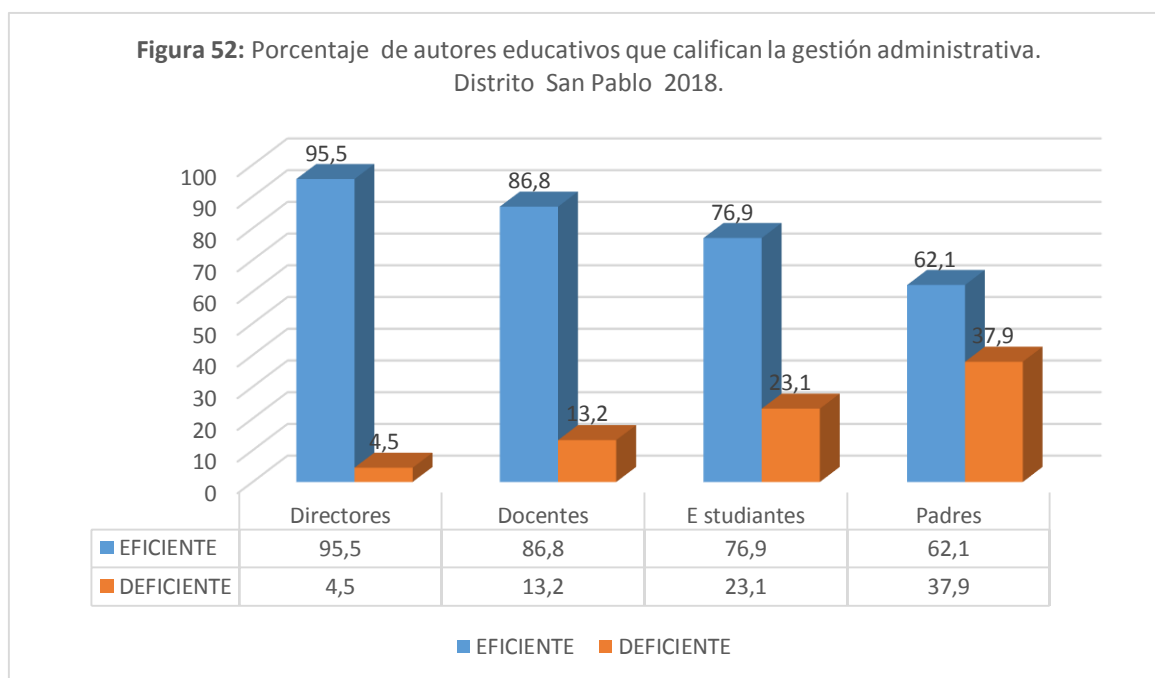
En la tabla y figura N° 51; el 90.1% de directores, así mismo el 88.2% de docentes, además del 92.3% de estudiante califican de manera eficiente la dimensión pedagógica de la gestión escolar. Sin embargo, el 48.3% de padres de familia de las instituciones educativas de San Pablo, señalan que esta dimensión es deficiente frente a un importante 51.7% de la misma muestra que indica que esta es eficiente. Esto sugiere que la dinámica académica en las instituciones educativas ha venido recibiendo mejoras y/ aportes y por ello son percibidas de forma positiva por los directivos, docentes y estudiantes, mientras que casi una mitad del total general de los padres de familia de la muestra ha coincidido con estas impresiones aún se encuentre otra casi mitad de esta muestra que ha señalado lo contrario, lo que denota la necesidad de incorporar mecanismos de comunicación y participación en la gestión escolar.

Tabla 52

Porcentaje de actores educativos que califican la gestión administrativa. Distrito San Pablo 2018.

CALIFICACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	ACTORES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA							
	DIRECTORES		DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES FAM.	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
EFICIENTE	21	95.5	59	86.8	10	76.9	18	62.1
DEFICIENTE	1	4.5	9	13.2	3	23.1	11	37.9
TOTAL	22	100.0	68	100.0	13	100.0	29	100.0

FUENTE: Elaborado por el investigador.



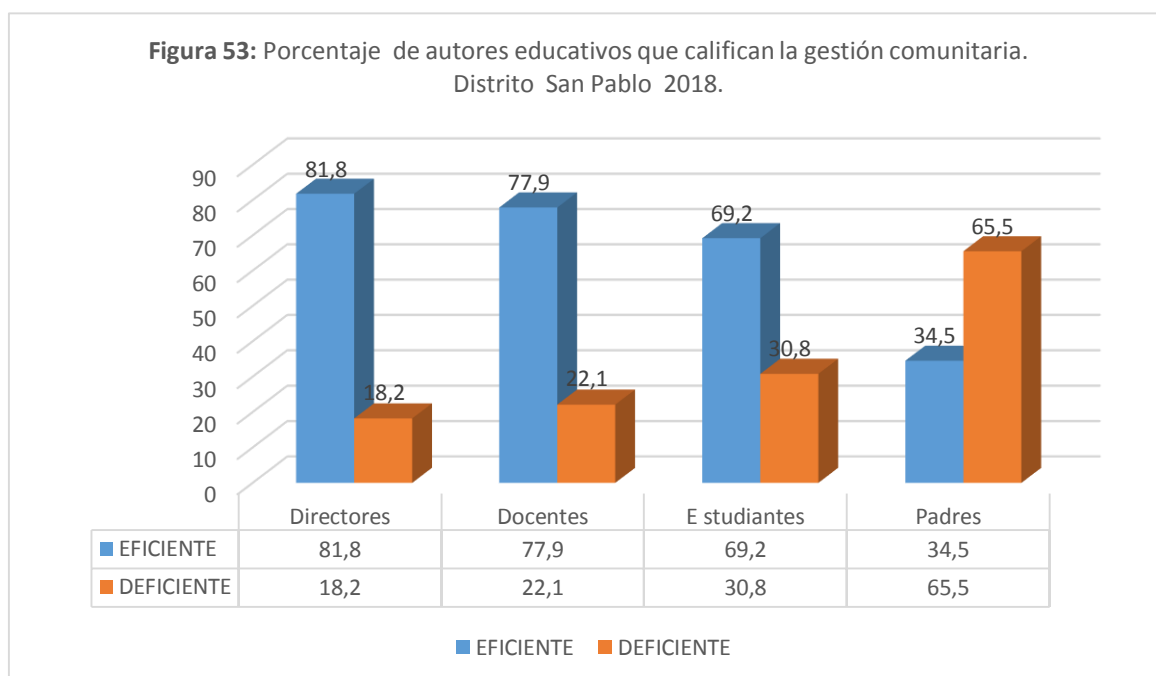
En tanto, la gestión administrativa según los actores educativos consultados, de acuerdo a la tabla y figura N° 52, es evidenciada en términos generales como eficiente, sobre todo por los directores (95.5 %), docentes (86.8%), estudiantes (76.9%) y padres de familia (62.1%). Empero, es clara la presencia un importante 37.9% de estos últimos que ostentan una percepción negativa de la gestión escolar en esta dimensión, lo que explica la renuencia de estos por el mejoramiento de las actividades de índole administrativa en la institución escolar. De hecho, se advierte que las acciones administrativas también deben ser extensivas a este estamento educativo para propiciar un mayor acercamiento, participación y ejercicio democrático en la gestión escolar, de tal forma que esta sea más asequible y abierta por cuanto el apoyo en esta dimensión es fundamental.

Tabla 53

Calificación de la gestión comunitaria según actores educativos de las Instituciones educativas del distrito de San Pablo, San Pablo 2018

CALIFICACIÓN DE LA GESTIÓN COMUNITARIA	ACTORES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA							
	DIRECTORES		DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES FAM.	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
EFICIENTE	18	81.8	53	77.9	9	69.2	10	34.5
DEFICIENTE	4	18.2	15	22.1	4	30.8	19	65.5
TOTAL	22	100.0	68	100.0	13	100.0	29	100.0

FUENTE: Elaborado por el investigador.



En la tabla y figura N° 53, se evidencia que los mayores porcentajes en los actores educativos consideran que en las instituciones educativas se presenta una eficiente gestión comunitaria: 81.8% de directores, 77.9% de docentes y 69.2 % de estudiantes. Sin embargo, los padres de familia tienen una opinión diferente, ya que para un 65.5% de ellos la gestión comunitaria en la institución educativa es deficiente; se constata además que un 34.5% se suma a la percepción de los primeros actores citados. Consecuentemente, es cierto que la óptica de los padres de familia viene siendo cuestionadora a la gestión escolar, mucho más en esta dimensión que les alude directamente. De hecho, la institución educativa requiere, por tanto, extender sus proyectos y demás actividades para dar respuesta a las demandas de la comunidad en conjunto y se integre con ella ya que esta constituye un espacio fundamental para la integración de tareas compartidas para el aprendizaje y desarrollo.

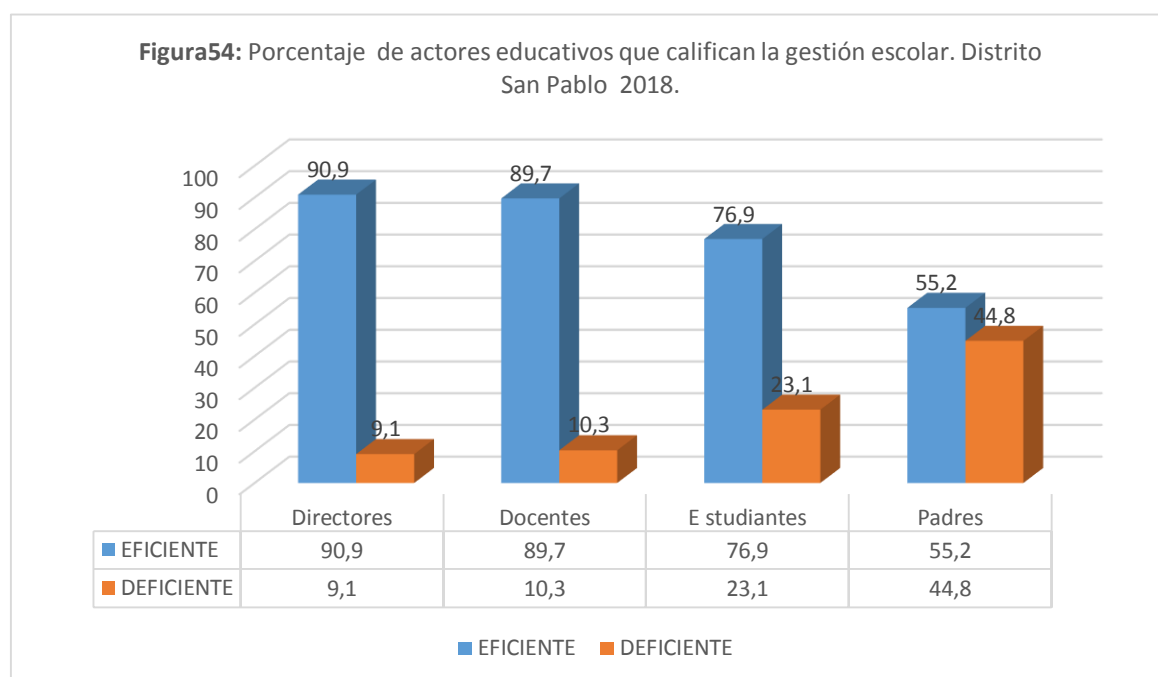
3.3 Resultados por variable

Tabla 54

Porcentaje de actores educativos que califican la gestión escolar. Distrito San Pablo 2018.

CALIFICACIÓN DE LA GESTIÓN ESCOLAR	ACTORES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA							
	DIRECTORES		DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES FAM.	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
EFICIENTE	20	90.9	61	89.7	10	76.9	16	55.2
DEFICIENTE	2	9.1	7	10.3	3	23.1	13	44.8
TOTAL	22	100.0	68	100.0	13	100.0	29	100.0

FUENTE: Elaborado por el investigador.



Según actores implicados en la dinámica de las instituciones educativas del distrito de San Pablo, en la tabla y figura N° 54 se evidencia que la gestión escolar es eficiente en términos generales. Así lo manifiestan el 90.9% de los directores, el 89.7% de los docentes, el 76.9% de los estudiantes y el 55.2% de los padres de familia. A pesar de ello, es importante considerar la presencia de un considerable porcentaje de padres de familia (44.8%) y de estudiantes (23.1%) que tiene una apreciación contraria; es decir, que perciben la gestión escolar como deficiente, lo que conlleva a admitir, junto con los porcentajes menores de docentes (10.3%) y directores (9.1%), que queda aún tareas por hacer.

IV. DISCUSIÓN

El estudio buscó conocer cómo participan los diferentes actores de la comunidad escolar en la gestión escolar, por ello se han considerado las dimensiones que propone el Ministerio de Educación para la evaluación diagnóstica escolar.

Consideramos primero la calificación de la gestión escolar en las instituciones educativas seleccionadas en el distrito de San Pablo, que quedó expuesta, según la tabla N° 54, de la siguiente manera:

El nivel de participación en la gestión escolar es en gran proporción calificada como eficiente, entonces mencionamos que en los directores la categoría eficiente alcanza el 90.9%, el 89.7% en los docentes, el 76.9% en los estudiantes y sólo el 55.2% en los padres de familia. Con esto se demuestra que los actores que se encuentran mayormente involucrados y con un mayor porcentaje en el nivel eficiente son los directores, profesores y estudiantes; en cambio los padres de familia califican en esta categoría en la gestión escolar con solo el 55.2%; es decir, son los que menos se involucran debido a las múltiples ocupaciones que tienen, ya sea en sus siembras, ganado, ventas, etc. En cambio los directores y docentes se dedican más porque para la gran mayoría es la única fuente de trabajo que presentan, de igual forma los estudiantes también se involucran con un gran porcentaje en la categoría eficiente, porque, a pesar de tener actividades en sus respectivos hogares, ocupan una buena parte de sus tiempos en el estudio y perciben los cambios que se han venido dando en la gestión escolar.

Al respecto, Pachas (2015), hizo un estudio similar en Lima en las instituciones educativas de la RED 15 – UGEL 04 y encontró que no existe influencia significativa de la gestión escolar en la calidad educativa; en el presente estudio es todo lo contrario, donde la participación de los actores educativos en la gestión escolar fue calificada como eficiente (directores -90.9%-, docentes -89.7%-, estudiantes -76.9%- y padres de familia -55.2%-).

En la tabla N° 51, la dimensión pedagógica, el nivel de participación es en gran proporción calificada como eficiente. Así, advertimos que en los directores la categoría eficiente alcanza el 90.1%, el 88.2% en los docentes, el 92.3% en los estudiantes y el 51.7% en los padres de familia. Con ello, los actores

intrínsecamente relacionados, directores, docentes, estudiantes y padres de familia tienen una percepción eficiente de esta dimensión aunque no por ello se deje de lado la importante presencia de un 48.3% de padres de familia que no valora esta dimensión como eficiente.

Al respecto, Chipana (2013), hizo un estudio similar en las Unidades de Gestión Educativa Local de San Román y Azángaro – 2013, cuyo objetivo era determinar la relación que existe entre la gestión pedagógica y la calidad educativa y se encontró que los directivos, docentes y jefes tenían una participación eficiente de un 38%, llegándose a la conclusión de que sí existía una relación directa y positiva entre estas variables, cifra que aunque se encuentra por debajo de la reportada en el presente estudio, es coincidente con la misma.

En cuanto a la dimensión administrativa de la gestión escolar, los resultados arrojaron que esta se percibía como eficiente (95.5% en los directores, 86.8% en los docentes, 76.9% en los estudiantes y 62.1% en los padres de familia); empero, un 37.9% de los padres de familia catalogó como deficiente esta dimensión y, por ello, se asevera la propuesta inicial presentada en el planteamiento del problema, que este estamento es el que menos contribuye, por el momento, a la gestión administrativa.

Al respecto, Sandoval (2014) hizo un estudio similar al nuestro en los Institutos Superiores de Pacasmayo, este estudio se relaciona con nuestra dimensión gestión administrativa, cuyo objetivo era determinar la relación que existe entre gestión administrativa y desempeño docente en los institutos superiores de Pacasmayo, en donde llegaron a una conclusión de que sí existía una relación significativa entre liderazgo, clima organizacional y administración de los recursos humanos y financieros, en la gestión administrativa y desempeño docente; por ejemplo, en el presente estudio los docentes calificaron a esta categoría como eficiente hasta en un 86.8%.

Asimismo, Baca (2015) hizo un estudio relacionado a esta dimensión, cuyo objetivo era determinar la correlación entre la gestión administrativa y calidad de servicio en las instituciones educativas de la RED 07 DREC – 2015, en donde se arribó a la conclusión de que sí existe una relación directa y significativa entre

la gestión administrativa y la calidad de servicio; por lo tanto, el presente estudio reporta que los docentes, en un 86.8%, califican como eficiente esta dimensión.

De otro lado, en la tabla y figura N° 53, directivos docentes y estudiantes califican la dimensión comunitaria de la gestión escolar como eficiente (81.8% en los directores, 77.9% en los docentes, 69.2% en los estudiantes y 34.5% en los padres de familia); con estos resultados de los padres de familia se aprecia que un importante 65.5% de ellos aún cuestiona la labor de la institución educativa y su correspondiente gestión de forma deficiente, lo que debe llevarnos a la reflexión y buscar mecanismos y espacios para superar el asunto. Se trata de que toda la comunidad educativa debe estar involucrada al 100% en la gestión escolar, porque de ella depende la correcta formación de las nuevas generaciones en los ámbitos rurales, urbanos y cosmopolitas.

V. CONCLUSIONES

Primero: La presente investigación respecto a la hipótesis general demuestra que la gestión escolar se ubica en la categoría eficiente, ya que los diversos actores de las instituciones educativas del distrito de San Pablo califica como eficiente, en el 90.9% en los directores, el 89.7% en los docentes, el 76.9% en los estudiantes y solo el 55.2% en los padres de familia.

Segundo: La variable gestión que presenta esta investigación se divide en tres dimensiones y, respecto a la hipótesis específica que se relaciona a la gestión pedagógica, se demuestra que los actores de las instituciones educativas del distrito de San Pablo la califican como eficiente (90.1% de los directores, el 88.2% de los docentes, 92.3% de los estudiantes y 51.7% de los padres de familia).

Tercero: Respecto a la hipótesis específica que se relaciona a la gestión administrativa, se demuestra que los actores de las instituciones educativas del distrito de San Pablo la califican como eficiente (95.5% en los directores, 86.8% en los docentes, 76.9% en los estudiantes y 62.1% en los padres de familia).

Cuarto: Respecto a la hipótesis específica que se relaciona a la gestión comunitaria, se demuestra que los actores de las instituciones educativas del distrito de San Pablo la califican como eficiente (81.8% en los directores, el 77.9% en los docentes, el 69.2% en los estudiantes y 34.5% en los padres de familia). Con esto se demuestra que los padres de familia de las instituciones educativas del distrito de San Pablo se involucran en un menor porcentaje, a diferencia de los demás actores educativos.

VI. RECOMENDACIONES

Primero: Los directores tienen que ser personas capaces de dirigir y desarrollar una estructura organizativa y funcional, dentro de un clima favorable en su institución educativa y comunidad.

Segundo: Para lograr el desarrollo de una institución educativa y en donde se pueda obtener aprendizajes de calidad en los estudiantes, es necesario involucrar a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia; el producto de esta interrelación va a permitir formar estudiantes competentes, para que se puedan desarrollar en un mundo cambiante y lleno de retos.

Tercero: Desarrollar una buena gestión escolar es lograr involucrar a todos los actores educativos en sus dimensiones: pedagógica, administrativa y comunitaria.

Cuarto: Se recomienda a los directores y docentes de las instituciones educativas realizar charlas y/o talleres para fortalecer, comprometer e involucrar a los padres y madres de familia en el aprendizaje, desarrollo personal y social del estudiante.

Quinto: Incentivar a los docentes para que se actualicen y puedan obtener las herramientas necesarias, en donde reincorporen a los padres de familia en el que hacer educativo y así poder desarrollar una gestión escolar, con el involucramiento de todos los actores.

Sexto: los directores tienen que asumir un liderazgo pedagógico, en donde se pueda realizar un monitoreo y acompañamiento al docente para que sirvan de soporte, apoyo e inclusión de los padres de familia en la gestión escolar de su institución educativa.

VII. PROPUESTA DE GESTIÓN ESCOLAR

PROPUESTA DE GESTIÓN ESCOLAR EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA DE EBR

A. NATURALEZA

La presente propuesta de gestión escolar busca responder a la problemática detectada en la presente investigación manifestada en la escasa identidad y compromiso institucional de parte de los padres de familia, comunicación distante entre los estamentos institucionales con la comunidad así como inoperancia de la mayoría de integrantes de la AMAPAFA en la construcción de las herramientas de gestión compartida.

Para lograr con éxito esta propuesta se hace necesario que la institución educativa ponga en práctica un proceso permanente de mejoramiento con respeto de la dignidad de la persona humana, con mística empatía y empoderamiento.

B. OBJETIVOS

Objetivo general:

Garantizar, a mediano plazo, la innovación, el crecimiento y la rentabilidad de la institución educativa como organización optimizando su calidad y competitividad, mediante el aseguramiento permanente de la satisfacción de los usuarios del servicio que brinda.

Objetivos estratégicos:

- a) Fomentar sólidas relaciones humanas entre los miembros de la comunidad educativa, que posibilite que un desarrollo proactivo, armónico, equilibrado y de cooperación mutua entre sus miembros.

- b) Fomentar las capacidades de gestión y planificación institucional y pedagógica, que permita mejorar la calidad educativa en la institución educativa.
- c) Impulsar el equipamiento de centros y recursos necesarios que contribuyan a mejorar los aprendizajes
- d) Impulsar, estimular, apoyar y realizar investigación e innovación básica y aplicada.
- e) Promover la cultura de producción intelectual en la comunidad docente para la mejora de la calidad educativa, en función a las demandas del entorno y en concordancia con los planes de desarrollo local y regional.
- f) Promover y consolidar alianzas estratégicas entre los agentes socioeconómicos para que contribuyan a la producción de recursos, bienes y servicios desde una visión de gestión empresarial y educativa.
- g) Actualizar y diversificar el PCIE, considerando las competencias laborales que posibilite el desarrollo de capacidades emprendedoras, adecuadas a las características locales y regionales del sector productivo.

C. SUSTENTO

La presente propuesta de gestión escolar viene a ser el producto de la aplicación de los conceptos de funcionalidad, comunicatividad, entendimiento, sinergia y aporte personal y profesional que sostienen Hernández (2011) así como el Ministerio de Educación (2017) mediante el **sistema participativo**, por una gestión activa que nos lleve a valorar la planificación estratégica, a despertar nuestra responsabilidad y sensibilidad semidormida, y a energizar cuerpo y espíritu para lanzarnos al logro de una Institución de Educación básica de calidad, fuerte, organizada, sustentable y sostenible en el tiempo y que coadyuve al desarrollo de nuestra región y del país.

D. CARACTERÍSTICAS

En términos generales una propuesta de gestión escolar es un conjunto de actividades, operaciones y criterios que dirigen los procesos educativos de la organización dedicada a la formación sistemática.

La propuesta de gestión escolar es el diseño de una organización educativa para encaminar, dirigir y concretar la propuesta pedagógica y precisa incorporar en la gestión los siguientes tópicos fundamentados por Rodríguez (2011):

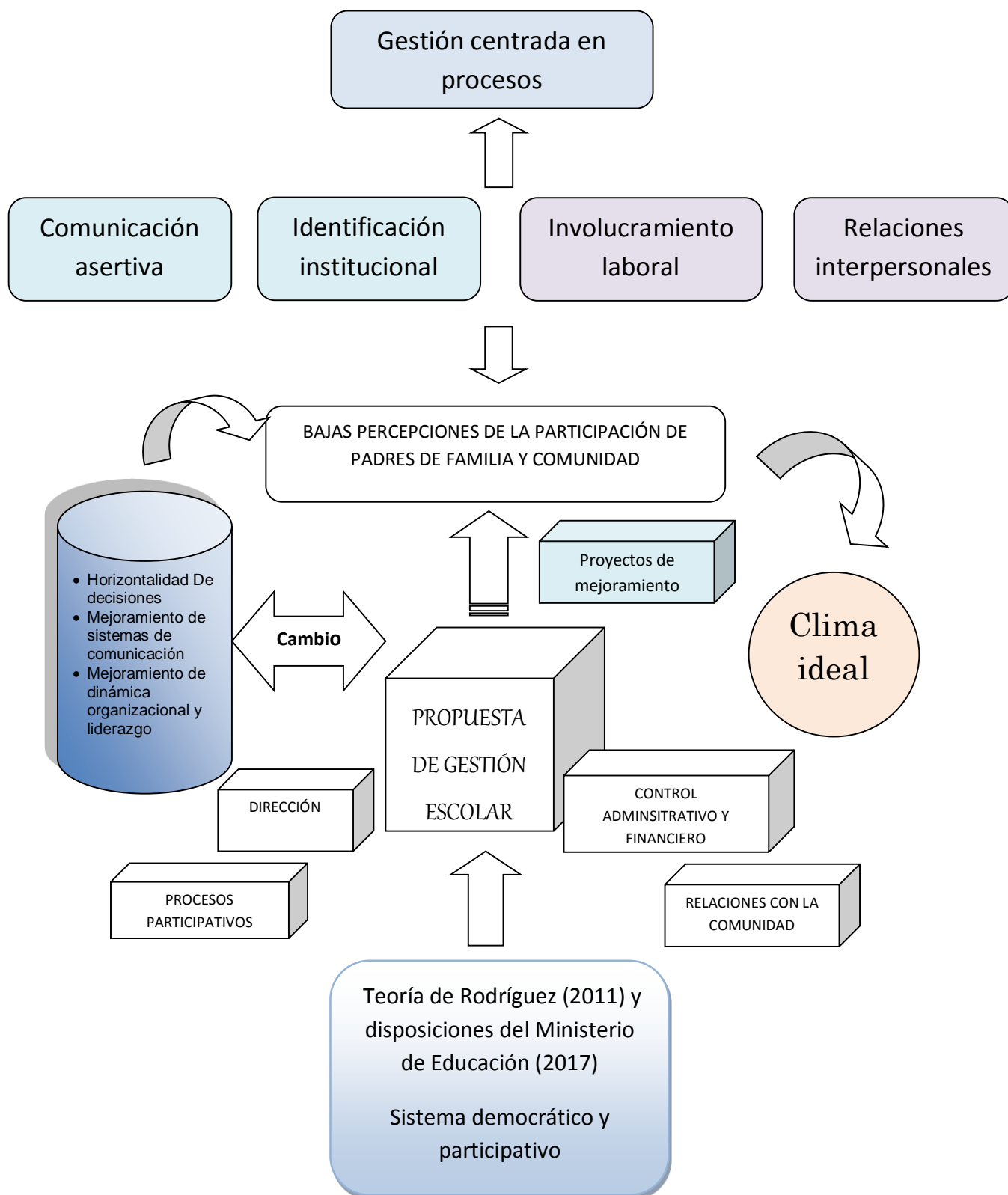
- a) Horizontalización de las decisiones.-** Con la delegación de responsabilidades y verificación continua de los resultados.
- b) Mejoramiento de los sistemas de comunicación.-** Con fines de que la información institucional sea fluida y de dominio general.
- c) Fortalecimiento de la dinámica organizacional, del liderazgo y de las adecuadas relaciones interpersonales.-** Promoviendo el trabajo en equipo con grupos no siempre formales, resaltando la confianza mutua y ponderando las recompensas y estímulos a la buena función.

Por estas condiciones la propuesta de gestión apuesta por la modernización del estilo de gestión concomitante con el involucramiento en el marco de los siguientes componentes de gestión: principios, cambios en la estructura organizativa que refleje las aspiraciones de la comunidad educativa, redefinición de roles, dinamización de instrumentos de gestión, estrategias de gestión operativas y gestión de recursos de forma transparente.

En base a todo lo indicado se espera que el clima institucional adquiriera un nuevo rostro fundado en el cumplimiento responsable de las funciones, la superación de diferencias en torno a un objetivo común y el aliento de relaciones humanas de confianza, amistad y respeto entre cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

El siguiente gráfico esquematiza la propuesta:

E. ESQUEMA DE LA PROPUESTA DE GESTIÓN ESCOLAR PARA MEJORAR LA PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES EDUCATIVOS



F. METODOLOGÍA

Entonces, la propuesta de gestión busca la modernización de la organización según los factores fundamentales que plantea el sistema participativo que propone Likert (autoridad compartida, participación, transparencia y motivación), con estrategias claras de gestión y administración y con propensión al involucramiento partiendo de los siguientes **principios**:

a) Jerarquía, autoridad, toma de decisiones, control y evaluación.-

Éstos principios comprenden el ejercicio de la autoridad y jerarquía sin entorpecer las competencias de ejecución propia de cada órgano. Asimismo la promoción del espíritu de tolerancia, comprensión y respeto mutuo entre los integrantes de la comunidad educativa. La toma de decisiones debe ser eficaz, oportuna, dinámica, responsable y comprometida en una determinada escala de valores tales como:

- La responsabilidad
- El respeto
- La libertad
- La solidaridad
- La honestidad
- La fidelidad

b) Unidad de propósito, participación y coordinación.-

Esto supone establecer un trabajo coordinado, armonioso y colectivo entre los miembros de la comunidad educativa, canalizar el apoyo de entidades públicas y privadas en favor de la concreción efectiva de los objetivos estratégicos y metas del Proyecto Educativo Institucional. Las acciones educativas y administrativas deberán estar orientadas al logro de los objetivos propuestos en el PEI.

c) Transparencia y comunicación.-

Lo que compromete al conocimiento y estricto cumplimiento de las normas establecidas en la institución educativa (Reglamento Institucional) bajo los lineamientos del Ministerio de Educación. La lealtad y la responsabilidad con el trabajo que se realiza

debe ser una constante en el seno institucional. Asimismo, la transparencia de la gestión educativa será de permanente comunicación a toda la comunidad educativa.

- d) Especialización funcional.-** Para el proceso de distribución de funciones se tomará en cuenta la especialización de cada miembro de la comunidad educativa. Asimismo, la actualización del cuerpo docente y administrativo debe ser permanente y obligatoria de acuerdo a las normas vigentes.

En cuanto a la **estructura organizativa**, se plantea un cambio que responda a las aspiraciones de toda la comunidad educativa:

a) Aspecto de gestión:

- Selección, evaluación y control del personal mediante la reestructuración administrativa de la institución educativa en función al PEI.
- Trabajo planificado y responsable del personal directivo, administrativo, docentes y estudiantes.
- Mejoramiento, seguimiento y evaluación propositiva permanente del PEI por el CONEI y los demás estamentos de la institución educativa.
- Creación de un comité encargado de la evaluación de los avances del PEI.
- Creación de los comités de calidad de las carreras profesionales

b) Aspecto técnico pedagógico:

- Elaboración de programas curriculares en el marco de una auténtica diversificación acorde a los objetivos institucionales priorizados en el PEI.
- Preparación de sesiones de aprendizaje motivadoras y activas mediante la correcta selección de materiales y pertinente utilización de los mismos.

- Elaboración y adquisición de material didáctico de acuerdo al grado de estudios y al modelo de aprendizaje que se comparte en la institución educativa.
- Estricto cumplimiento del desempeño de los turnos y énfasis en las fechas cívicas o efemérides significativas para los integrantes de la comunidad educativa.

c) Relaciones humanas:

- Relaciones humanas cordiales y fraternas entre todos los miembros de la institución educativa.
- Solidaridad y responsabilidad en las diversas acciones contempladas en el PEI.
- Valoración del esfuerzo de los docentes y personal administrativo en el trabajo pedagógico.
- Organización de eventos que promuevan el mejoramiento de las relaciones humanas como implementación cultural y educativa.

Al respecto de la **redefinición de roles**, esta acción se llevará a cabo a partir de la institucionalización del mapa de procesos que se presenta en la siguiente página. En base a esta propuesta, que pretende ser de corte horizontal aunque con la consideración de las funciones según jerarquía, se prevén los siguientes roles generales para todos los integrantes de la comunidad educativa:

- Líderes, dinamizadores del proceso educativo.
- Creativos, justos, veraces, organizados, comprometidos, comprensivos y ejecutores.
- Respetuosos de la opinión de todos y con apertura a la comunicación.
- Solidarios, consecuentes, optimistas y perseverantes.
- Responsables, humildes, dinámicos, decididos, leales y disciplinados.
- Identificados con la institución educativa y con los objetivos del PEI.

Propuesta de redefinición de roles en función al mapa de procesos:

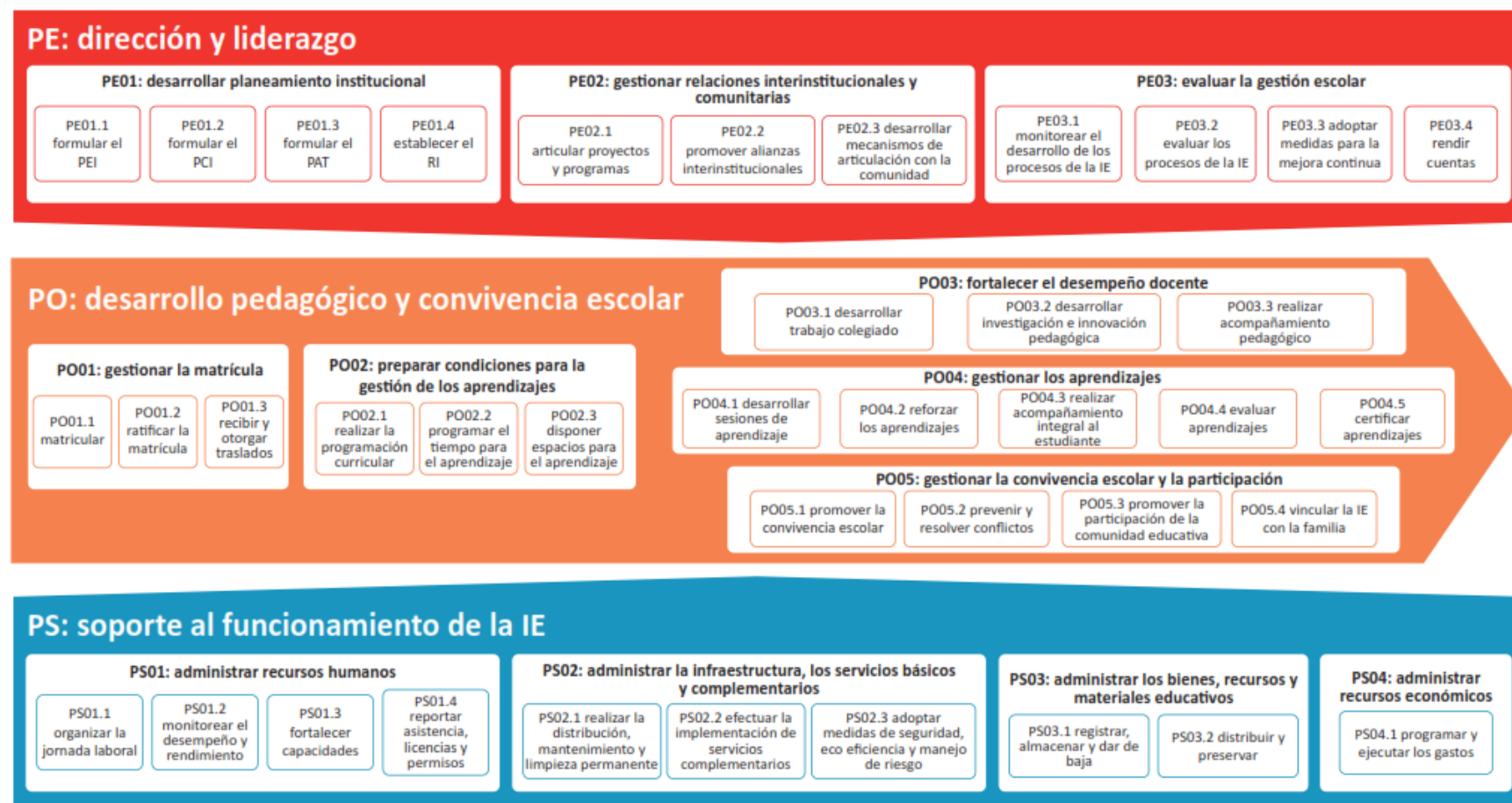


GRÁFICO 4. Mapa de procesos de la IE – Nivel 1

La **dinamización de los instrumentos de gestión** será un proceso pertinente y correlacionado. Se privilegiará la coherencia de relación entre cada uno de los instrumentos en virtud a lo contenido en el PEI. Así:

- **El Reglamento Institucional** será un instrumento consensuado de apoyo dirigido a orientar el funcionamiento óptimo de la institución educativa, siendo conocido por toda la comunidad educativa.
- **El Manual de Organización y Funciones** considerará la estructura organizativa, las funciones generales y las funciones específicas de los estamentos y personal que integran la institución educativa.
- **El Manual de Procedimientos** contendrá el conjunto de acciones a realizarse en la institución educativa, con la descripción de los cargos y responsables, requisitos, actividades, especificaciones y flujogramas según el mapa de procesos.
- **Los planes y proyectos** (Presupuesto del Plan Anual de Trabajo, Libros de Caja, etc.) se regirán a la pertinencia de la gestión de recursos humanos, financieros y materiales en el marco de la equidad y la transparencia.

Así, las **estrategias de gestión operacional** para el éxito estarán plateadas en función de:

a) La participación:

- Identificación con la institución
- Respeto y confianza entre los miembros de la institución educativa.
- Responsabilidad y solidaridad.
- Involucramiento como un eje fundamental de la gestión educativa.

b) La delegación de funciones:

- Asignación de tareas específicas con compartimiento de resultados.
- Legitimación de la autoridad y delegación de responsabilidades para obtener resultados.

c) La motivación:

- Compartimiento y valoración de los éxitos de los miembros de la organización.
- Estímulos para el óptimo rendimiento.

d) El monitoreo y evaluación:

- Verificación constante de los avances del PEI y replanteamiento de acciones y estrategias en caso de ser necesario.
- Definición de criterios para el asesoramiento y seguimiento de las actividades.
- Evaluación colegiada y compartida.

G. DESARROLLO Y EJECUCION

Finalmente, como proyección estratégica se considera desarrollar los siguientes proyectos de eficiente gestión escolar:

- Mejoramiento del clima institucional,
- Mejoramiento de la calidad de la gestión,
- Implementación y equipamiento de talleres, laboratorios y aulas,
- Promoción de proyectos productivos e innovación,
- Incentivo de la producción intelectual docente,
- Creación de un centro de producción y
- Diversificación del currículo de forma contextualizada y/o pertinente.

H. MONITOREO

MONITOREO DEL PLAN:

INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN:

- ¿Cuál es el nivel de desempeño organizacional?
- ¿Cuáles son los logros del proceso?

- Los indicadores de gestión deben estar orientados a apoyarnos en la verificación del logro de los objetivos.

a) **Índice de gestión = Resultados Alcanzados / Resultados Esperados**

b) **Eficacia:**

$$\text{Satisfacción del Cliente o Usuario} = \frac{\text{Total de Clientes o Usuarios Satisfechos}}{\text{Total de Clientes o Usuarios Atendidos}}$$

$$\text{Satisfacción del Alumnos} = \frac{\text{Total de alumnos satisfechos (n)} \times 100}{\text{Total de alumnos Atendidos (X)}}$$

$$\text{Disponibilidad de Equipos} = \frac{\text{Horas, Equipos de disponibilidad efectiva} \times 100}{\text{Total de Horas, Equipos de disponibilidad efectiva}}$$

c) **Eficiencia:**

$$\text{HORAS TRABAJADOR} = \frac{\text{Horas Trabajador Ejecutadas (n)}}{\text{Horas Trabajador Programadas (x)}} \times 100$$

$$\text{HORAS PROFESOR} = \frac{\text{Horas Profesor Ejecutadas (n)}}{\text{Horas Profesor Programadas (x)}} \times 100$$

d) Efectividad:

$$\text{EFECTIVIDAD} = \frac{\text{Eficacia x Eficiencia}}{100}$$

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aristimuño, M. (2015). *Desarrollo de un modelo integral de evaluación para instituciones de educación superior y análisis de su impacto en la planificación y gestión institucional* (Tesis doctoral). Madrid: Universidad politécnica de Madrid. Disponible en:

http://www.cidar.uneg.edu.ve/DB/bcuneg/EDOCS/TESIS/TESIS_POSTGRADO/TESIS_DOCTORALES/TDLB2341.5A75MinervaAristimuno.pdf.

Baca, V. (2015). *Gestión administrativa y calidad de servicio en las instituciones educativas de la RED 07. DREC – 2015* (Tesis doctoral). Lima: Universidad César Vallejo. Disponible en:

<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/4704>

Betancourt, J. (1998). *Gestión estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma, aspectos*. Disponible en:

http://www.ula.ve/ciencias-juridicas-politicas/images/NuevaWeb/MERCANTIL/gestion_estra.pdf.

Bonifaz, C. (2012). *Liderazgo empresarial*. Estado de México, Mexico. Red Tercer Milenio S.C.

Camisón, C.; Cruz, S. & Gonzales, T. (2006). *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Prentice Hall.

Casas, J.; Donado, J. & Repullo J. (s.f.). *La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de datos (I)*. Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/82245762.pdf>.

Casassus, J. (2002). *Problemas de la gestión educativa en América Latina: La tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B*. Em Aberto Brasília, V 19, n 75. Disponible en:

<http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/2167/2136>

Castellanos, O. (2007). *Gestión tecnológica: De un enfoque tradicional a la inteligencia*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Disponible en:

<http://www.bdigital.unal.edu.co/2081/1/Gestion.pdf>.

Chacón, L. (Enero-abril, 2013). La gestión escolar en el marco de las políticas públicas educativas venezolanas. ¿Un asunto político?. *Omnia, Revista*

científica de América Latina y el Caribe, España y Portugal, Año 19, N° 1, pp. 63-74. Disponible en:

<http://www.redalyc.org/html/737/73726911003/>.

Chipana, M. (2015). *Gestión pedagógica y la calidad educativa en las unidades de gestión educativa local de San Román y Azángaro -2013* (Tesis doctoral). Juliaca: Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez”. Disponible en:

<http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/UANCV/276/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Consejo Nacional de Educación (2006). *Proyecto Educativo Nacional. La educación que queremos para el Perú*. Lima: CNE. Disponible en:

<http://www.cne.gob.pe/uploads/proyecto-educativo-nacional/version-pen/pen-oficial.pdf>

Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales (2007). *Gestión, cuadernos de trabajo del paquete audiovisual didáctico, capacitación a organizaciones de base*. Disponible en:

<https://www.mardelplata.gob.ar/documentos/ongs/gestioncenoc.pdf>.

Coromines, J. & Pascual J. (2000). *Diccionario crítico etimológico castellano e hispano*. s/l. Editorial Gredos.

Cruz, M. (2013). *Gestión de los recursos humanos por competencias en el desarrollo del sector turístico, el caso de Ambato, amenazas y oportunidades* (Tesis doctoral). Madrid: Universidad Rey Juan Carlos, Madrid. Disponible en:

[file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Mary%20Elizabeth%20Cruz%20Lascano%20'Gesti%C3%B3n%20de%20los%20recursos%20humanos%20por%20competencias%20en%20el%20desarrollo%20de%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Mary%20Elizabeth%20Cruz%20Lascano%20'Gesti%C3%B3n%20de%20los%20recursos%20humanos%20por%20competencias%20en%20el%20desarrollo%20de%20(5).pdf).

Educación en Red (2018). MINEDU capacita a 13 mil directores y subdirectores de colegios públicos del país. Disponible en: <https://noticia.educacionenred.pe/2018/02/minedu-capacita-13-mil-directores-subdirectores-colegios-publicos-pais-minedu-gob-143779.html>

Escobedo, D. (Febrero 4, 2015). *Diferencias entre administración y gestión*. Universidad Tecnológica Linares Extensión Doctor Arroyo. Disponible en: <https://es.slideshare.net/kithsiiaa/diferencias-44272467>

Gómez, F. (2014). *Modelo de competencias profesionales para directivos escolares: Desarrollo y aplicación al ámbito de la educación particular, subvencionada, Chile* (Tesis doctoral). Escuela técnica superior de ingenieros agrónomos, Madrid, España. Disponible en:

http://oa.upm.es/30946/1/FRANCISCA_GOMEZ_GAJARDO.pdf.

Gómez, L. y Macedo, J. (2011). *Hacia una mejor calidad de la gestión educativa peruana en el siglo XXI*. Investigación educativa, Vol. 14, N° 26, pp. 39-49. Disponible en:

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/inv_educativa/2010_n26/a04.pdf.

Hernández, H. (2011). *La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX , desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas*. Disponible en: file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-LaGestionEmpresarialUnEnfoqueDelSigloXXDesdeLasTeo-3875234%20(3).pdf.

Hernández, R., Fernández C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw-Hill.

Jaramillo, M. (2006). *Enfoque estructuralista de la administración, modelo burocrático de la organización , teoría estructuralista*. Universidad Nacional Experimental Marítima del Caribe, Vicerrectorado Académico, Dirección Docente, República Bolivariana de Venezuela. Disponible en: <http://www.umc.edu.ve/mjaramillo/Unidades/Unidad%20V/Guia/Guia.pdf>.

Leiva, C y Padilla J. (2016). *Modelo de gestión por procesos por el ciclo Deming para mejorar la productividad de la empresa calzados Sharon del distrito el Porvenir 2016*. Universidad Privada Leonardo da Vinci, carrera de ingeniería y tecnología de información, Trujillo, Perú. Disponible en: file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/PADILLA%20Y%20LEIVA.pdf.

Martínez, E. (2016). *Gestión escolar y compromiso organizacional para el logro de aprendizajes en las instituciones de Educación Primaria: Educación Intercultural Bilingüe, Andahuaylas, 2016* (Tesis doctoral). Universidad Peruana Unión, Lima, Perú. Disponible en: <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/1149>.

Ministerio de Educación (2012). *Decreto Supremo 011-2012-ED. Reglamento de la Ley 28044, Ley General de Educación*. Lima: MINEDU.

- Ministerio de Educación (2014). *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2017). *Texto del módulo 4 “Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico”-Programa Directivos EDUCAN*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2018). *Presentación del procso censal, 2017 – Cajamarca*. Lima: MINEDU. Disponible en:
http://escale.minedu.gob.pe/documents/10156/4374791/Presentacion_06_Cajamarca.pdf
- Municipalidad Provincial de San Pablo (2018). *Plan de Desarrollo Concertado. 2018*. San Pablo, Cajamarca. Disponible en:
<http://www.munisanpablo.gob.pe/index.php/transparencia/presupuesto-participativo-2018/category/15-presupuesto-participativo-2018>
- Nano de Mello, G. (1998). *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. Mexico, SEP.
- Olivares, N. (Enero-Junio 2014). *Ontología, epistemología y axiología desde una visión transdisciplinaria*. Revista de postgrado FACE-UC, Vol 8, N° 14. Disponible en: <http://arje.bc.uc.edu.ve/arj14esp/art15.pdf>.
- Pachas, C. (2015). *Gestión escolar en la calidad de las instituciones educativas de la RED 15 – UGEL 04 – Lima 2015* (Tesis doctoral). Lima: Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Disponible en: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/5003>.
- Pariona, E. (2015). *Acompañamiento pedagógico en la gestión escolar centrada en los aprendizajes de la red N° 5, de Carabayllo – 2015* (Tesis doctoral). Lima: Universidad César Vallejo. Disponible en: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/4457>.
- Resolución de Consejo Univesitario 0126 de 2017 [UCV]. Por la cual se aprueba el código de ética en investigación de la Universidad César Vallejo. Trujillo: UCV.
- Reveco, O. (Agosto de 2004). *Participación de las familias en la educación infantil latinoamericana*. Santiago, Chile: Trineo S.A.
- Reyes, W. (2017). *La gestión educativa en el desempeño docente de las instituciones educativas del nivel secundario del Distrito de Huanta*.

Ayacucho – 2015. Lima: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Disponible en:

<http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/1301>.

Riffo, H. (2014). *Gestión educacional y resultados académicos en escuelas municipales*. (Tesis doctoral). Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona. Disponible en:

<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/284484/hhrm1de1.pdf?sequence=1>.

Rincón, S.; Espinoza, N. & Mujica, N. (2006). *La gestión tecnológica de las empresas del sector manufacturero del plástico en el estado de Zulia*. Telos, revista de estudios interdisciplinarios en ciencias sociales, Universidad Rafael Bellosó Chacín, Venezuela. Vol.8, N° 2, pp. 235-249. Disponible en:

<http://www.redalyc.org/pdf/993/99318557006.pdf>.

Rodríguez, V. (2011). *Los ocho principios de gestión de calidad* [web log post]. Disponible en:

<http://diariodeungerente.blogspot.com/2011/01/los-ocho-principios-de-gestion-de.html>.

Romo, G. & Márquez E. (2014). *Gestión estratégica Vs. Análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de educación superior*. Pensamiento y gestión, N°.36. Trujillo: Universidad del Norte. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n36/n36a10.pdf>.

Sánchez, A. (s.f.). *¿Administración o gestión educativa?, Un ejercicio conceptual. XII Congreso Nacional de Investigación Educativa*. Tequis: Universidad Tangamanga, Campus Tequis. Disponible en:

<http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v12/doc/1262.pdf>

Sandoval, J. (2014). *Gestión administrativa y desempeño docente en los Institutos Superiores de Pacasmayo, 2014*. (Tesis doctoral). Trujillo: Universidad César Vallejo. Disponible en:

https://www.academia.edu/17631918/Gesti%C3%B3n_Administrativa_y_dese%C3%B1o_docente.

Schemelkes, S. (1994). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. Washington D.C. : Production Asstantat.

Tarí, J. (2000). *Calidad total: Fuente de ventaja competitiva*. Alicante: Espagráfic.

Tejada, A. (2003). *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del Talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. Psicología desde el Caribe*, Universidad del Norte, n. 12, pp. 115-133. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/213/21301208.pdf>.

Vásquez, A. & Lara, J. (2009, marzo1). *Gestión de talento humano* [web log post]. Disponible en: <http://google.over-blog.es/article-28524229.html>.

Zaga, W. (2016). *La gestión administrativa, gestión educativa y desempeño docente* (Tesis doctoral). Lima: Universidad César Vallejo. Disponible en:

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/6090/ZAGA_AW.pdf?sequence=1

Zárate, K. (2017). *La gestión educativa en redes, el trabajo colaborativo y la efectividad del servicio educativo en las redes 08; 10 y 11, San Martín de Porras* (Tesis doctoral). Lima: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Disponible en:

<http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/187464>.

Anexos

ANEXO 1: Propuesta (Proyectos de eficiente gestión escolar)

PROYECTO DE EFICIENTE GESTIÓN ESCOLAR N° 01

I. NOMBRE:

MEJORAMIENTO DEL CLIMA INSTITUCIONAL

Las relaciones humanas positivas, constituyen un estimulante poderoso para lograr los objetivos de toda institución, sea pública o privada y consolidar su prestigio y, la formación integral que deben recibir quienes se forman en esta institución educativa, promoviendo valores de confraternidad y trabajo en equipo.

II. OBJETIVO ESTRATÉGICO:

Fomentar sólidas relaciones humanas entre los miembros de la comunidad educativa, que posibilite que un desarrollo proactivo, armónico, equilibrado y de cooperación mutua entre sus miembros.

III. RESPONSABLES:

Personal Directivo, docente y administrativo.

IV. RESULTADOS:

- Mayor prestigio institucional, incrementado cada año.
- Solidaridad institucional incrementada cada año.
- Fraternidad entre los miembros de la comunidad educativa.
- Ambiente de trabajo proactivo y empático.
- Trabajo en equipo.
- Imagen institucional positiva.

V. TAREAS:

- Capacitar al personal docente, administrativo y directivo en relaciones humanas y en práctica de valores.
- Realizar actividades sociales de camaradería y confraternidad.

- Implementar el calendario de onomásticos del personal docente y administrativo.
- Celebrar y premiar la labor destacada de los miembros de la comunidad educativa.

VI. INVERSIÓN:

✓ Honorarios Profesionales:	S/. 2 000, 00
✓ Recursos Materiales:	S/. 1 000, 00
✓ Otros:	S/. 1 000, 00
✓ TOTAL:	S/. 4 000,00

PROYECTO DE EFICIENTE GESTIÓN ESCOLAR N° 02

I. NOMBRE:

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN

En la formación de personas que estén preparadas para hacer frente a los retos del desarrollo tecnológico y la pujante globalización, se necesita con prioritaria necesidad de mejorar la gestión, el servicio educativo y administrativo en la institución con el fin de lograr la tan ansiada calidad.

II. OBJETIVO ESTRATÉGICO:

Fomentar las capacidades de gestión y planificación institucional y pedagógica, que permita mejorar la calidad educativa en la institución educativa.

III. RESPONSABLES:

Equipo Directivo, docente y administrativo de la institución educativa.

IV. RESULTADOS:

- Personal directivo, docente y administrativo más eficiente y comprometido con la institución en un 100%.
- Padres de familia y estudiantes satisfechos con la gestión en la institución educativa.

V. TAREAS:

- Reconstruir los documentos de gestión en forma participativa.
- Promover la delegación responsabilidades mediante una organización más eficiente y coherente con las capacidades del personal.
- Dinamizar la funcionalidad del PEI, RI y MOF.

VI. INVERSIÓN:

6.1. MATERIALES Y EQUIPOS:

- ✓ Equipo Multimedia

- ✓ Computadoras
- ✓ Docentes capacitadores.

6.2. PRESUPUESTO:

✓ Viáticos	S/. 1 000,00
✓ Papel	S/. 500,00
✓ Plumones	S/. 20,00
✓ Honorarios	S/. <u>2 480,00</u>
✓ TOTAL	<u>S/. 4 000,00</u>

PROYECTO DE EFICIENTE GESTIÓN ESCOLAR Nº 03

I. NOMBRE:

IMPLEMENTACIÓN Y EQUIPAMIENTO DE TALLERES, LABORATORIOS Y AULAS

La infraestructura y el equipamiento de la institución con ambientes y los medios necesarios, para una formación integral, constituyen elementos o ingredientes altamente importantes para el logro de personas preparadas mental y físicamente, que los haga aptos para su contribución al desarrollo de la región y el país.

II. OBJETIVO ESTRATÉGICO:

Impulsar el equipamiento de centros y recursos necesarios que contribuyan a mejorar los aprendizajes.

III. RESPONSABLES:

Equipo Directivo y comisiones de trabajo.

IV. RESULTADOS:

- Incremento progresivo de la calidad de la formación en los próximos 5 años.
- Mayor interés de directivos, jerárquicos, docentes y alumnos, por la innovación.

V. TAREAS:

- Realizar presupuestos comparativos para construcciones de ambientes y equipamiento.
- Formar una comisión especial para evaluar presupuestos y emisión de informe.
- Sensibilizar a alumnos, la empresa privada, a autoridades locales y regionales para el apoyo en la realización del proyecto.
- Comprometer no menos el 30% del presupuesto anual de ingresos para la realización del proyecto.

- Realizar actividades para la captación de fondos.

VI. INVERSIÓN:

✓ Honorarios Profesionales:	S/. 6 000,00
✓ Recursos Materiales:	S/. 60 000,00
✓ Total:	S/. 66 000,00

PROYECTO DE EFICIENTE GESTIÓN ESCOLAR N° 04

I. NOMBRE:

PROMOCIÓN DE PROYECTOS PRODUCTIVOS E INNOVACIÓN

“El futuro no puede ser objeto de resignada contemplación, el futuro hay que crearlo”; porque, de lo contrario, sólo estaremos formando personas repetitivas, dependientes y sin ventajas para competir en un mercado con una alta tendencia a la búsqueda de sujetos competitivos, creativos e innovadores.

II. OBJETIVO ESTRATÉGICO:

Impulsar, estimular, apoyar y realizar investigación e innovación básica y aplicada.

III. RESPONSABLES:

Directivos y Docentes.

IV. RESULTADOS:

- Aumento progresivo del prestigio institucional.
- Creación de por menos dos pequeñas empresas productivas en los próximos 5 años.
- Contribución al desarrollo local y regional con propuestas innovadoras.

V. TAREAS:

- Sensibilizar a autoridades, empresarios y ONGs, sobre la importancia de la innovación en la creación de futuro.
- Comprometer el apoyo de gobierno local, regional, ONGs y empresarios en el desarrollo de la innovación.
- Difundir las innovaciones y estimular la creatividad.

VI. INVERSIÓN:

✓ Recursos Materiales:	S/. 2 000, 00
✓ Trabajo de Campo:	S/. 3 000, 00
✓ Viáticos:	S/. 2 000, 00
✓ Otros:	<u>S/. 3 000, 00</u>
TOTAL	<u>S/. 10 000, 00</u>

PROYECTO DE EFICIENTE GESTIÓN ESCOLAR Nº 05

I. NOMBRE:

INCENTIVO DE LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DOCENTE

El hombre es un ser eminentemente social, actúa en el grupo y para subsistir debe adaptarse a la comunidad grupal de la que forma parte y, en ese proceso de adaptación superior, la producción intelectual, es un medio de expresar cultura, sentimientos, ideas políticas, sociales, económicas y religiosas; que lo vinculen a gran parte de sociedad e influir sobre ella.

II. OBJETIVO ESTRATÉGICO:

Promover la cultura de producción intelectual en la comunidad docente para la mejora de la calidad educativa, en función a las demandas del entorno y en concordancia con los planes de desarrollo local y regional.

III. RESPONSABLES:

Directivos, docentes y administrativos.

IV. RESULTADOS:

- Realización de tres publicaciones, por año, como mínimo.
- Presentación de no menos, de cinco publicaciones anuales.
- Incremento del prestigio institucional.
- Presencia de la institución en la cultura local, regional y nacional.

V. TAREAS:

- Implementar un centro de impresiones y publicaciones.
- Asignar un porcentaje del presupuesto anual, para apoyo a la producción intelectual.
- Gestionar apoyo de la empresa privada para la publicación de la producción intelectual.
- Sensibilizar a la comunidad educativa, a la publicación de su creación intelectual.

VI. INVERSIÓN:

✓ Recursos Materiales:	S/. 1 000, 00
✓ Otros:	S/. 4 000, 00
✓ Total:	S/. 5 000,00

PROYECTO DE EFICIENTE GESTIÓN ESCOLAR Nº 06

I. NOMBRE:

CREACIÓN DE UN CENTRO DE PRODUCCIÓN

La educación debe estar vinculada con la producción en todos sus aspectos y que el futuro egresado participe ampliamente en la planificación y desarrollo de proyectos colectivos para lo que se hace urgente necesidad de crear en la institución educativa un centro de Producción que coadyuve e incentive la presentación y puesta en marcha de proyectos productivos.

II. OBJETIVO ESTRATÉGICO:

Promover y consolidar alianzas estratégicas entre los agentes socioeconómicos para que contribuyan a la producción de recursos, bienes y servicios desde una visión de gestión empresarial y educativa.

III. RESPONSABLES:

Personal Directivo, docente y administrativo.

IV. RESULTADOS:

- Cultura empresarial en la institución educativa.
- Exposición de la producción de bienes y servicios.
- Formación de personas competentes y competitivas.
- Formación de personas con vocación empresarial.

V. TAREAS:

- Capacitar a directivos, jerárquicos y docentes en proceso productivos.
- Realizar proyectos productivos por carrera profesional.
- Estimular e incentivar la producción asociativa y participativa.

VI. INVERSIÓN:

- ✓ Recursos Materiales: S/. 1 000, 00
- ✓ Equipos: S/. 2 000, 00

✓ Maquinaria:	S/. 2 000, 00
✓ Otros:	<u>S/. 1 000, 00</u>
✓ TOTAL	<u>S/. 6 000, 00</u>

PROYECTO DE EFICIENTE GESTIÓN ESCOLAR N° 07

I. NOMBRE:

DIVERSIFICACIÓN DEL CURRÍCULO DE FORMA CONTEXTUAL Y/O PERTINENTE

Diversificar el currículo para promover la formación de calidad con valores y con perspectiva competitiva, que responda a las características y demandas locales y regionales en el marco de la descentralización y el mejoramiento de la calidad de vida es una constante en la institución educativa.

II. OBJETIVO ESTRATÉGICO:

Actualizar y diversificar el PCIE, considerando las competencias laborales que posibilite el desarrollo de capacidades emprendedoras, adecuadas a las características locales y regionales del sector productivo.

.

III. RESPONSABLES:

Personal Directivo y docente.

IV. RESULTADOS:

- Currículo acorde a la realidad Regional y Local
- Currículo basado en competencias y valores de validez universal.
- Aumento de la competencia productiva por nivel educativo (primaria y secundaria).
- PCIE original y acorde con el PEI.

V. TAREAS:

- Actualizar y diversificar el PCIE en la institución educativa.
- Conformar el equipo responsable de la diversificación curricular y de la propuesta curricular institucional.
- Brindar las facilidades al equipo responsable.
- Implementar consolidar y difundir la propuesta curricular.

VI. INVERSIÓN:

✓ Recursos Materiales:	S/. 50, 00
✓ Otros:	<u>S/. 150, 00</u>
✓ TOTAL	<u>S/. 200, 00</u>

Anexo 2: Instrumentos

2.1. Fichas técnicas e instrumentos

A. Ficha técnica instrumento Directores Instituciones educativas

1. **Nombre del instrumento:** Cuestionario

2. **Autores:** Mg. Santos Eutiquio Guarniz Suárez y Mg. Marco Antonio Abanto Castrejón

3. **Objetivo:** Recabar información para conocer las características de la gestión pedagógica, administrativa y comunitaria en las Instituciones Educativas del distrito de San Pablo.

4. **Usuarios:** Directores del nivel inicial, primaria y secundaria de Educación Básica Regular

5. **Tiempo:** 15 minutos

6. **Procedimiento de aplicación**

El cuestionario se remitirá a cada uno de los directores en físico o en forma virtual, con algunas instrucciones generales para ser contestado. Además, se proporcionará el número telefónico de los autores del estudio para atender y absolver cualquier duda.

7. **Organización de ítems**

Dimensiones	Indicadores	Ítems		Respuestas			
		Parcial	Total	1	2	3	4
Gestión Pedagógica	Diseño pedagógico Curricular	1 – 6	1 - 14				
	Práctica pedagógica	7 – 8					
	Gestión del aula	9 – 14					
Gestión Administrativa	Administración de recursos humanos	15- 21	15 -30				
	Administración de recursos materiales	22 – 25					
	Administración de recursos económicos	26 – 30					
Gestión Comunitaria	Participación de la comunidad	31 – 43	31 - 50				
	Provección a la comunidad	44 – 50					

8. **Escala diagnóstica general**

Nivel	Gestión Escolar	Gestión Pedagógica	Gestión Administrativa	Gestión Comunitaria
Deficiente	50 – 150	14 – 42	16 – 48	20 – 60
Eficiente	151 – 200	43 – 56	49 – 64	61 – 80

9. **Validez:** Este instrumento ha sido validado por 5 expertos con el grado de Doctor en Educación.

10. **Confiabilidad:** El nivel de confiabilidad se ha obtenido a través del método de Alfa de Crombach.

ENCUESTA A DIRECTORES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

CONDICIÓN LABORAL: Designado

SEXO: Masculino

Encargado

Femenino

INSTRUCCIONES:

Es función de los Directores: Planificar, organizar, dirigir, coordinar , ejecutar y evaluar , de manera compartida la gestión de la Institución Educativa; y para lograrlo su opinión es de suma importancia. Se le agradece por la información que pueda proporcionar, la cual se traducirá en beneficio de vuestra Institución y los servicios que presta.

Por favor marque con una "X" en el casillero correspondiente, de acuerdo a lo enunciado en cada ítem.

ITEMS	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
1. ¿En la programación curricular se toma en cuenta las demandas educativas regionales y locales?				
2. ¿En la programación curricular se considera las necesidades de aprendizaje de los estudiantes?				
3. ¿En la programación curricular se toma en cuenta las características del entorno?				
4. ¿En vuestra institución educativa se establecen criterios para recoger evidencias de aprendizaje?				
5. ¿Evalúa Ud. la práctica pedagógica del docente?				
6. ¿En vuestra institución educativa se evalúa el resultado de los aprendizajes?				
7. ¿En la programación curricular del docente se evidencia el uso de materiales y recursos educativos en relación al propósito de la sesión?				
8. ¿El docente involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje?				
9. ¿El docente evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza?				
10. ¿El docente propicia un ambiente de respeto y proximidad?				
11. ¿El aula está iluminada convenientemente?				
12. ¿El aula está limpia y ordenada?				
13. ¿Hace uso de las normas de convivencia para regular los comportamientos?				
14. ¿Mantiene Ud. una relación de confianza con el alumnado?				
15. ¿En vuestra Institución Educativa se da a conocer el Reglamento Interno a los demás agentes educativos?				
16. ¿Se preocupa Ud. porque su institución educativa cuente con el mobiliario necesario para realizar los aprendizajes?				
17. ¿Se preocupa Ud. por el mantenimiento y conservación de la infraestructura de su institución educativa?				
18. ¿En su institución educativa se mantiene un óptimo clima institucional?				
19. ¿En su institución educativa están preparados para afrontar cualquier desastre natural o emergencia?				
20. ¿En su institución educativa se promueve una cultura del cuidado del medio ambiente?				

21. ¿En su institución educativa se establecen las medidas de seguridad que permita desempeñarse sin temor alguno?				
22. ¿Identifica Ud. las necesidades de materiales?				
23. ¿Cuándo hay déficit de materiales, se hace el requerimiento oportunamente?				
24. ¿Su institución educativa toma en cuenta los recursos tecnológicos para realizar el proceso enseñanza-aprendizaje?				
25. ¿En su institución educativa los materiales educativos son repartidos oportunamente?				
26. ¿En su institución educativa se elabora anualmente. un presupuesto de ingresos y gastos?				
27. ¿Establece Ud. los procedimientos necesarios para obtener recursos económicos que requiere su institución educativa?				
28. ¿Los ingresos y recursos propios son usados de acuerdo a las necesidades de su institución educativa?				
29. ¿Los gastos efectuados en su institución educativa son sustentados con documentos?				
30. ¿Son registrados los ingresos y gastos en un libro de caja?				
31. ¿Participan los padres de familia en la formulación y elaboración del Proyecto Educativo Institucional?				
32. ¿Participan los padres de familia en la formulación y elaboración del Plan Anual de Trabajo?				
33. ¿Participan los padres de familia en la elaboración del Reglamento Interno?				
34. ¿En la conformación de su Consejo Educativo Institucional incluye a autoridades de su comunidad?				
35. ¿Informa a los demás actores educativos acerca de los eventos especiales que realiza la Institución Educativa?				
36. ¿Consulta a los padres de familia para la realización de celebraciones?				
37. ¿Consulta a los demás actores educativos para la suspensión de labores, cuando es necesario hacerlo?				
38. ¿Toma en cuenta a los padres de familia para participar en invitaciones de otras Instituciones?				
39. ¿Solicita ideas a los demás actores educativos para la elaboración del horario escolar?				
40. ¿Solicita ideas a los demás actores educativos para la realización de actividades cívicas?				
41. ¿Fiscalizan los padres de familia el buen uso de materiales educativos?				
42. ¿Fiscalizan los padres de familia el buen uso de los recursos económicos?				
43. ¿Intervienen los padres de familia en el control de asistencia del docente?				
44. ¿La Institución Educativa cede el local a la comunidad para la realización de alguna actividad?				
45. ¿La institución educativa realiza campañas de sensibilización sobre el cuidado del medio ambiente?				
46. ¿La institución educativa realiza campañas de sensibilización sobre prevención de desastres naturales?				
47. ¿La Institución Educativa presta algunos bienes muebles a la comunidad para la realización de alguna actividad?				
48. ¿Con el propósito de brindar acceso a la lectura, la Institución Educativa presta el servicio de biblioteca?				
49. ¿La Institución Educativa contribuye a solucionar problemas de maltrato y violencia familiar en la comunidad donde se ubica?				
50. ¿La Institución Educativa se proyecta a la comunidad, a través del canto, la música, la danza, u otro tipo de actividad?				

B. Ficha técnica instrumento docentes

1. **Nombre del instrumento:** Cuestionario

2. **Autores:** Mg. Santos Eutiquio Guarniz Suárez y Mg. Marco Antonio Abanto Castrejón

3. **Objetivo:** Recabar información para conocer las características de la gestión pedagógica, administrativa y comunitaria en las Instituciones Educativas del distrito de San Pablo.

4. **Usuarios:** Docentes del nivel inicial, primaria y secundaria de Educación Básica Regular

5. **Tiempo:** 15 minutos

6. Procedimiento de aplicación

Se solicitará la colaboración de los docentes para contestar dicho cuestionario, pudiendo hacerlo en físico o en forma virtual. Para ello se proporcionará el correo y el número celular para absolver cualquier duda.

7. Organización de ítems

Dimensiones	Indicadores	Ítems		Respuestas			
		Parcial	Total	1	2	3	4
Gestión Pedagógica	Diseño pedagógico curricular	1 – 6	1 - 14				
	Práctica pedagógica	7 -8					
	Gestión del aula	9 – 14					
Gestión Administrativa	Administración de recursos humanos	15 – 21	15 - 30				
	Administración de recursos materiales	22 – 25					
	Administración de recursos financieros	26 – 30					
Gestión Comunitaria	Participación de la comunidad	31 – 43	31 - 50				
	Proyección a la comunidad	44 – 50					

8. Escala diagnóstica general

Nivel	Gestión Escolar	Gestión Pedagógica	Gestión Administrativa	Gestión Comunitaria
Deficiente	50 – 150	14 – 42	16 – 48	20 – 60
Eficiente	151 – 200	43 – 56	49 – 64	61 – 80

9. **Validez:** Este instrumento ha sido validado por 5 expertos con el grado de Doctor en Educación

10. **Confiabilidad:** El nivel de confiabilidad se ha obtenido a través del método de Alfa de Crombach.

ENCUESTA A DOCENTES

CONDICIÓN LABORAL:

Nombrado

Contratado

SEXO: Masculino

Femenino

INSTRUCCIONES:

Estimado Profesor, la presente encuesta tiene como finalidad recoger información sobre diferentes aspectos relacionados con la gestión escolar en vuestra Institución Educativa, de allí la importancia que tienen sus respuestas, por lo que le pedimos responda en forma sincera cada uno de los ítems presentados, marcando con una “X” en lugar correspondiente.

ITEMS	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
1. ¿En la programación curricular se toma en cuenta las demandas educativas regionales y locales?				
2. ¿En la programación curricular se considera las necesidades de aprendizaje de los estudiantes?				
3. ¿En la programación se toma en cuenta las características del entorno?				
4. ¿En su institución educativa se establecen criterios para recoger evidencias de aprendizaje?				
5. ¿Es evaluada su práctica pedagógica?				
6. ¿En su institución educativa se evalúa los resultados de los aprendizajes?				
7. ¿En su programación hace uso de materiales y recursos educativos en relación al propósito de la sesión por parte del docente?				
8. ¿Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje?				
9. ¿Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza?				
10. ¿Propicia un ambiente de respeto y proximidad?				
11. ¿El aula está iluminada convenientemente?				
12. ¿El aula está limpia y ordenada?				
13. ¿En el aula se hace uso de las normas de convivencia para regular el comportamiento?				
14. ¿Mantiene una relación de confianza con el alumnado?				
15. ¿En su institución educativa se da a conocer el Reglamento Interno a todos los agentes educativos?				
16. ¿En su institución educativa, la Dirección se preocupa porque cuente con el mobiliario necesario para realizar los aprendizajes?				
17. ¿En su institución educativa, la Dirección se preocupa por el mantenimiento y conservación de la infraestructura?				
18. ¿En su institución educativa se mantiene un óptimo clima institucional?				
19. ¿En su institución educativa están preparados para afrontar cualquier desastre natural o emergencia?				
20. ¿Se promueve en su institución educativa una cultura del cuidado del medio ambiente?				
21. ¿En su institución educativa se establecen las medidas de seguridad que permita desempeñarse sin temor alguno?				

22. ¿En su institución educativa, la Dirección identifica las necesidades de materiales?				
23. ¿Cuándo hay déficit de materiales, se hace el requerimiento oportunamente?				
24. ¿Su institución educativa toma en cuenta los recursos tecnológicos para realizar el proceso enseñanza-aprendizaje?				
25. ¿Los materiales educativos son repartidos oportunamente?				
26. ¿En su institución educativa se elabora anualmente. un presupuesto de ingresos y gastos?				
27. ¿En su institución educativa se establece los procedimientos necesarios para obtener recursos económicos?				
28. ¿Los ingresos y recursos propios son usados de acuerdo a las necesidades de su institución educativa?				
29. ¿Los gastos efectuados en su institución educativa son sustentados con documentos?				
30. ¿Son registrados los ingresos y gastos en un libro de caja?				
31. ¿Participan los padres de familia en la formulación y elaboración del Proyecto Educativo Institucional?				
32. ¿Participan los padres de familia en la formulación y elaboración del Plan Anual de Trabajo?				
33. ¿Participan los padres de familia en la elaboración del Reglamento Interno?				
34. ¿En la conformación del Consejo Educativo Institucional se incluye a autoridades de su comunidad?				
35. ¿En su institución educativa se informa a todos los actores educativos acerca de los eventos especiales que realiza la Institución Educativa?				
36. ¿En su institución educativa se consulta a los padres de familia para la realización de celebraciones?				
37. ¿En su institución educativa se consulta a los actores educativos para la suspensión de labores, cuando es necesario hacerlo?				
38. ¿En su institución educativa se toma en cuenta a los padres de familia para participar en invitaciones de otras Instituciones?				
39. ¿En su institución educativa se solicita ideas a los demás actores educativos para la elaboración del horario escolar?				
40. ¿En su institución educativa se solicita ideas a los demás actores educativos para la realización de actividades cívicas?				
41. ¿Fiscalizan los padres de familia el buen uso de materiales educativos?				
42. ¿Fiscalizan los padres de familia el buen uso de los recursos económicos?				
43. ¿Intervienen los padres de familia en el control de asistencia del docente?				
44. ¿La Institución Educativa cede el local a la comunidad para la realización de alguna actividad?				
45. ¿La institución educativa realiza campañas de sensibilización sobre el cuidado del medio ambiente?				
46. ¿La institución educativa realiza campañas de sensibilización sobre prevención de desastres naturales?				
47. ¿La Institución Educativa presta algunos bienes muebles a la comunidad para la realización de alguna actividad?				
48. ¿Con el propósito de brindar acceso a la lectura, la Institución Educativa presta el servicio de biblioteca?				
49. ¿La Institución Educativa contribuye a solucionar problemas de maltrato y violencia familiar en la comunidad donde se ubica?				
50. ¿La Institución Educativa se proyecta a la comunidad, a través del canto, la música, la danza, u otro tipo de actividad?				

C. Ficha técnica instrumento estudiantes 5to. grado educación secundaria

1. **Nombre del instrumento:** Cuestionario

2. **Autores:** Mg. Santos Eutiquio Guarniz Suárez y Mg. Marco Antonio Abanto Castrejón

3. **Objetivo:** Recabar información para conocer las características de la gestión pedagógica, administrativa y comunitaria en las Instituciones Educativas del distrito de San Pablo.

4. **Usuarios:** Estudiantes del 5to. Grado de educación secundaria de la Educación Básica Regular

5. **Tiempo:** 25 minutos

6. Procedimiento de aplicación

Se coordinará con los directores de las instituciones educativas para fijar una determinada hora y aplicar la encuesta, la cual se repartirá a cada uno de los estudiantes, indicándoles el propósito, el tiempo de duración; y absolviendo cualquier duda respecto a las preguntas.

7. Organización de ítems

Dimensiones	Indicadores	Ítems		1	2	3	4
		Parcial	Total				
Gestión Pedagógica	Diseño pedagógico curricular	1 - 6	1 - 14				
	Práctica pedagógica	7 - 8					
	Gestión del aula	9 - 14					
Gestión Administrativa	Administración de recursos humanos	15 - 21	15- 30				
	Administración de recursos materiales	22 - 25					
	Administración de recursos financieros	26 - 30					
Gestión Comunitaria	Participación de la comunidad	31 - 43	31 – 50				
	Proyección a la comunidad	44 - 50					

8. Escala diagnóstica general

Nivel	Gestión Escolar	Gestión Pedagógica	Gestión Administrativa	Gestión Comunitaria
Deficiente	50 – 150	14 – 42	16 – 48	20 - 60
Eficiente	151 – 200	43 – 56	49 – 64	61 -80

9. **Validez:** Este instrumento ha sido validado por 5 expertos con el grado de Doctor en Educación.

10. **Confiabilidad:** El nivel de confiabilidad se ha obtenido a través del método de Alfa de Crombach.

ENCUESTA A ESTUDIANTES

SEXO: Masculino



Femenino



INSTRUCCIONES: Querido(a) estudiante, a continuación encontrarás preguntas sobre tu Institución Educativa. No hay respuestas correctas o incorrectas, por lo que se te pide contestes con la mayor confianza y sinceridad posible, marcando con una “x” en el lugar correspondiente, de acuerdo al enunciado de cada pregunta. Nadie sabrá lo que contestaste porque no escribirás tu nombre. Si no entiendes alguna pregunta o alguna palabra, pídele a la persona que está a cargo de la encuesta que te explique.

ITEMS	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
1. ¿En la preparación de contenidos a enseñar se toma en cuenta lo que la región y distrito necesita?				
2. ¿En la preparación de contenidos a enseñar se considera las necesidades de aprendizaje de los estudiantes?				
3. ¿En la preparación de contenidos a enseñar se toma en cuenta las características geográficas y climatológicas de la comunidad dónde vives?				
4. ¿En tu institución educativa se establecen formas para determinar si has aprendido?				
5. ¿El director evalúa el trabajo del docente?				
6. ¿Los resultados de tus calificaciones son analizados y/o procesados por el docente?				
7. ¿El director se preocupa porque los docentes utilicen materiales y recursos educativos para enseñar?				
8. ¿En tu institución educativa, son los estudiantes los que construyen sus aprendizajes?				
9. ¿Después de una evaluación, si algo no has contestado, se te dice cómo debería ser?				
10. ¿Dentro del aula existe un ambiente de respeto y proximidad hacia tí?				
11. ¿El aula está iluminada convenientemente?				
12. ¿El aula está limpia y ordenada?				
13. ¿En el aula, se hace uso de las normas de convivencia para regular los comportamientos?				
14. ¿En tu institución educativa, el personal que labora, mantiene una relación de confianza contigo?				
15. ¿En tu institución educativa se da a conocer a los estudiantes el contenido del Reglamento Interno?				
16. ¿Se preocupa el Director de tu institución educativa porque cuentes con el mobiliario necesario para desarrollar tus aprendizajes?				
17. ¿Se preocupa el Director de la institución educativa por la conservación y mantenimiento del local?				
18. ¿Se preocupa el Director de la institución educativa por tener un buen clima institucional?				
19. ¿En tu Institución Educativa están preparados para afrontar cualquier desastre natural o emergencia?				
20. ¿Se promueve en tu institución educativa una cultura del cuidado del medio ambiente?				

21. ¿En tu Institución educativa se establecen las medidas de seguridad necesarias que permita desempeñarse sin temor alguno?				
22. ¿En tu institución educativa se identifican las necesidades de materiales?				
23. ¿Cuándo hay déficit de materiales, se hace el requerimiento oportunamente?				
24. ¿En tu institución educativa se hace uso de la tecnología como el internet para realizar el proceso enseñanza-aprendizaje?				
25. ¿Los materiales educativos son repartidos oportunamente?				
26. ¿En tu institución educativa se hace conocer a los estudiantes sobre el presupuesto de ingresos y gastos?				
27. ¿En tu institución educativa se preocupa el Director por obtener recursos económicos?				
28. ¿Los ingresos obtenidos son usados de acuerdo a las necesidades de tu institución educativa?				
29. ¿En tu institución educativa se da a conocer a los estudiantes sobre los gastos efectuados?				
30. ¿Los ingresos y gastos son registrados en un libro de caja?				
31. ¿Participan los padres de familia en la formulación y elaboración del Proyecto Educativo Institucional?				
32. ¿Participan los padres de familia en la formulación y elaboración del Plan Anual de Trabajo?				
33. ¿Participan los padres de familia en la elaboración del Reglamento Interno?				
34. ¿En el Consejo Educativo Institucional hay autoridades de tu comunidad?				
35. ¿En tu institución educativa se informa a los padres de familia acerca de los eventos especiales que realiza la Institución Educativa?				
36. ¿En tu institución educativa se consulta a los padres de familia para la realización de celebraciones?				
37. ¿En tu institución educativa se consulta a los padres de familia para la suspensión de labores, cuando es necesario hacerlo?				
38. ¿En tu institución educativa se toma en cuenta a los padres de familia para participar en invitaciones de otras Instituciones?				
39. ¿En tu institución educativa se solicita ideas a los padres de familia para la elaboración del horario escolar?				
40. ¿En tu institución educativa se solicita ideas a los padres de familia para la realización de actividades cívicas?				
41. ¿Intervienen los padres de familia para que se de buen uso a los materiales educativos?				
42. ¿Intervienen los padres de familia para que se de buen uso a los recursos económicos?				
43. ¿Intervienen los padres de familia en el control de asistencia del docente?				
44. ¿La Institución Educativa cede el local a la comunidad para la realización de alguna actividad?				
45. ¿La institución educativa realiza campañas de sensibilización sobre el cuidado del medio ambiente?				
46. ¿La institución educativa realiza campañas de sensibilización sobre prevención de desastres naturales?				
47. ¿La Institución Educativa presta algunos bienes muebles a la comunidad para la realización de alguna actividad?				
48. ¿Con el propósito de brindar acceso a la lectura, la Institución Educativa presta el servicio de biblioteca?				
49. ¿La Institución Educativa contribuye a solucionar problemas de maltrato y violencia familiar en la comunidad donde se ubica?				
50. ¿La Institución Educativa se proyecta a la comunidad, a través del canto, la música, la danza, u otro tipo de actividad?				

D. Ficha técnica instrumento padres de familia

1. **Nombre del instrumento:** Cuestionario

2. **Autores:** Mg. Santos Eutiquio Guarniz Suárez y Mg. Marco Antonio Abanto Castrejón

3. **Objetivo:** Recabar información para conocer las características de la gestión pedagógica, administrativa y comunitaria en las Instituciones Educativas del distrito de San Pablo.

4. **Usuarios:** Asociados de las Asociaciones de Padres de Familia de las instituciones educativas del nivel inicial, primaria y secundaria de Educación Básica Regular.

5. **Tiempo:** 25 minutos

6. Procedimiento de aplicación

Se coordinará con los presidentes de las Asociaciones de Padres de Familia, para fijar un día de aplicación de la encuesta. Se repartirá a cada padre de familia el cuestionario, indicándole cuál es el propósito, el tiempo de duración y absolviendo cualquier duda respecto a las preguntas.

7. Organización de ítems

Dimensiones	Indicadores	Ítems		1	2	3	4
		Parcial	Total				
Gestión Pedagógica	Diseño pedagógico curricular	1 – 6	1 – 14				
	Práctica pedagógica	7 – 10					
	Gestión del aula	11 - 14					
Gestión Administrativa	Administración de recursos humanos	15 - 21	15 - 30				
	Administración de recursos materiales	22 - 25					
	Administración de recursos financieros	26 - 30					
Gestión Comunitaria	Participación de la comunidad	31 - 43	31 - 50				
	Proyección a la comunidad	44 - 50					

8. Escala diagnóstica general

Nivel	Gestión Escolar	Gestión Pedagógica	Gestión Administrativa	Gestión Comunitaria
Deficiente	50 - 150	14 – 42	16 - 48	20 - 60
Eficiente	151 – 200	43 – 56	49 - 64	61 – 80

9. **Validez:** Este instrumento ha sido validado por 5 expertos con el grado de Doctor en Educación.

10. **Confiabilidad:** El nivel de confiabilidad se ha obtenido a través del método de Alfa de Crombach.

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

GRADO DE INSTRUCCIÓN: Sin estudios ☐ Primaria ☐ Secundaria ☐ Superior ☐

SEXO: Masculino: ☐ Femenino ☐

INSTRUCCIONES: Estimado Padre de Familia, la presente encuesta ha sido elaborada para recoger información relacionada a la manera cómo se gestiona la Institución Educativa a la cual perteneces, por lo que tus respuestas son sumamente importantes; en tal sentido se te suplica contestar con la mayor sinceridad posible, marcando con una “X” en el lugar correspondiente.

ITEMS	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
1. ¿En la preparación de contenidos a enseñar se toma en cuenta lo que la región y distrito necesita?				
2. ¿En la preparación de contenidos a enseñar se considera lo que los estudiantes necesitan aprender?				
3. ¿En el proceso de enseñanza-aprendizaje se toma en cuenta las características geográficas y climatológicas de la comunidad dónde vives?				
4. ¿En su institución educativa se establecen formas para determinar si su hijo ha aprendido?				
5. ¿Evalúa el Director el trabajo del docente?				
6. ¿En su institución educativa se hace algo con los resultados de las calificaciones del estudiante, especialmente de aquel que está desaprobado?				
7. ¿El director se preocupa porque los docentes utilicen materiales y recursos educativos para enseñar?				
8. ¿En su institución educativa, son los estudiantes los que construyen sus aprendizajes?				
9. ¿Cuándo los estudiantes son desaprobados se realiza acciones de reforzamiento?				
10. ¿Existe en la institución educativa un ambiente de respeto y proximidad?				
11. ¿El aula donde su hijo aprende, está iluminada convenientemente?				
12. ¿El aula donde su hijo aprende, está limpia y ordenada?				
13. ¿Para regular el comportamiento de los estudiantes se tiene en cuenta las normas de convivencia?				
14. ¿El docente en el aula, mantiene una relación de confianza con los estudiantes?				
15. ¿Las funciones y atribuciones del director, docentes, estudiantes y padres de familia se realizan teniendo en cuenta el reglamento interno?				
16. ¿El Director de la institución educativa se preocupa por adquirir el mobiliario necesario para desarrollar los aprendizajes?				
17. ¿El Director de la institución educativa se preocupa por el mantenimiento y conservación del local escolar?				

18.	¿El director de la institución educativa se preocupa por el mantenimiento de un buen clima institucional?				
19.	¿Están preparados en su institución educativa para afrontar cualquier desastre natural o emergencia?				
20.	¿Se promueve en su institución educativa una cultura del cuidado del medio ambiente?				
21.	¿Cuenta su institución educativa con medidas de seguridad que permita desempeñarse sin temor alguno?				
22.	¿En su institución educativa se identifica las necesidades de materiales?				
23.	¿Cuándo hay déficit de materiales, se hace el requerimiento oportunamente?				
24.	¿En su institución educativa se hace uso de recursos tecnológicos, como computadoras, para realizar el proceso enseñanza-aprendizaje?				
25.	¿Los materiales educativos son repartidos oportunamente?				
26.	¿En su institución educativa, como padre de familia es tomado en cuenta para elaborar el presupuesto de ingresos y gastos?				
27.	¿En su institución educativa, el director se preocupa por gestionar recursos económicos?				
28.	¿Los ingresos y recursos propios son usados de acuerdo a las necesidades de su institución educativa?				
29.	¿Los gastos efectuados en su institución educativa son sustentados con documentos?				
30.	¿Son registrados los ingresos y gastos en un libro de caja?				
31.	¿Participa en la formulación y elaboración del Proyecto Educativo Institucional?				
32.	¿Participa en la formulación y elaboración del Plan Anual de Trabajo?				
33.	¿Participa en la elaboración del Reglamento Interno?				
34.	¿En el Consejo Educativo Institucional hay autoridades de su comunidad?				
35.	¿Es informado acerca de los eventos especiales que realiza la Institución Educativa?				
36.	¿Es consultado para la realización de celebraciones?				
37.	¿Es consultado para la suspensión de labores, cuando es necesario hacerlo?				
38.	¿Es tomado en cuenta para participar en invitaciones de otras Instituciones?				
39.	¿Propone ideas para la elaboración del horario escolar?				
40.	¿En tu institución educativa se solicita ideas a los padres de familia para la realización de actividades cívicas?				
41.	¿Interviene Ud. para que se de buen uso a los materiales educativos?				
42.	¿Interviene Ud. para que se de buen uso a los recursos económicos?				
43.	¿Interviene Ud. en el control de asistencia del docente?				
44.	¿La Institución Educativa cede el local a la comunidad para la realización de alguna actividad?				
45.	¿La institución educativa realiza campañas de sensibilización sobre el cuidado del medio ambiente?				
46.	¿La institución educativa realiza campañas de sensibilización sobre prevención de desastres naturales?				
47.	¿La Institución Educativa presta algunos bienes muebles a la comunidad para la realización de alguna actividad?				
48.	¿Con el propósito de brindar acceso a la lectura, la Institución Educativa presta el servicio de biblioteca?				
49.	¿La Institución Educativa contribuye a solucionar problemas de maltrato y violencia familiar en la comunidad donde se ubica?				
50.	¿La Institución Educativa se proyecta a la comunidad, a través del canto, la música, la danza, u otro tipo de actividad?				

2.2. Juicios de experto

2.2.1. Juicio de experto 1

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

TÍTULO DE LA TESIS: Gestión escolar en instituciones educativas públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo-San Pablo, 2018

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Opción de respuesta			CRITERIOS DE EVALUACIÓN						OBSERVACIONES				
							Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems			Relación entre los ítems y la opción de respuesta			
							SI	NO	SI	NO	SI	NO		SI	NO		
Gestión Escolar.	Gestión Pedagógica	Diseño pedagógico-curricular.	¿En la programación curricular se toma en cuenta las demandas educativas regionales y locales?	Siempre													
			¿En la programación curricular se considera las necesidades de aprendizaje de los estudiantes?	Siempre													
			¿En la programación curricular se toma en cuenta las características del entorno?	Siempre													
			¿En vuestra institución educativa se establecen criterios para recoger evidencias de aprendizaje?	Siempre													
			¿Evalúa Ud. la práctica pedagógica del docente?	Siempre													
			¿En vuestra institución educativa se evalúa el resultado de los aprendizajes?	Siempre													
	Práctica pedagógica		¿En la programación curricular del docente se evidencia el uso de materiales y recursos educativos en relación al propósito de la sesión?														
			¿El docente involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje?														
			¿El docente evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza?														
	Gestión del aula		¿El docente propicia un ambiente de respeto y proximidad?														

[illegible]

[illegible]

Firma, Pos firma
DNI 2715801

JUAN EDILBERTO TUFINIO HUAYL
Licenciado en Antropología y Educación
Doctor en Administración de la Educación
Código ANR A1670688

NOMBRE DEL INSTRUMENTO

OBJETIVO

DIRIGIDO A

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO

: CUESTIONARIO

: Recabar información para conocer las características de la gestión pedagógica, administrativa y comunitaria en las I.I.E.E. del distrito de San Pablo.

: DIRECTORES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS


Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			X	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR

: TUFINIO HUAYLLA, JUAN EDILBERTO

: DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN


Firma Pos firma
DNI: 27158010
JUAN EDILBERTO TUFINIO HUAYLLA
Licenciado en Pedagogía y Educación
Doctor en Administración de la Educación
Código MNR A1670668

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

TÍTULO DE LA TESIS: Gestión escolar en instituciones educativas públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo-San Pablo, 2018

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Opción de respuesta				CRITERIOS DE EVALUACIÓN				Relación entre los ítems y la opción de respuesta		OBSERVACIONES
Gestión Escolar.	Gestión Pedagógica	Diseño pedagógico-curricular.	¿En la programación curricular se toma en cuenta las demandas educativas regionales y locales?	Siempre	Cast	Siempre	Nunca	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
			¿En la programación curricular se considera las necesidades de aprendizaje de los estudiantes?											
			¿En la programación se toma en cuenta las características del entorno?											
			¿En su institución educativa se establecen criterios para recoger evidencias de aprendizaje?											
			¿Es evaluada su práctica pedagógica?											
			¿En su institución educativa se evalúa los resultados de los aprendizajes?											
			¿En su programación hace uso de materiales y recursos educativos en relación al propósito de la sesión por parte del docente?											
			¿Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje?											
			¿Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza?											
			¿Propicia un ambiente de respeto y proximidad?											
			¿El aula está iluminada convenientemente?											

[illegible]

[illegible]

DNI

21/02/17

MANUEL ALBERTO TUFINO HUAYLLA

Licenciada en Antropología y Educación

Escuelas de Administración de la Educación

Call now 1-800-4-A-1670



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO

: CUESTIONARIO

OBJETIVO

: Recabar información para conocer las características de la gestión pedagógica, administrativa y comunitaria en las II.EE. del distrito de San Pablo.

DIRIGIDO A

: DOCENTES

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO

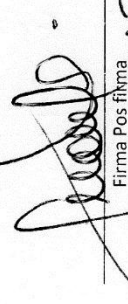
Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			X	

APELLIDOS Y NOMBRES

: TUFINIO HUAYLLA, JUAN EDILBERTO

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR

: DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN


Firma Pos firma
DNI: 27158010
JUAN EDILBERTO TUFINIO HUAYLLA
Licenciado en Antropología y Educación
Docente en Administración de la Educación
Código ANR A 167668

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

TÍTULO DE LA TESIS: Gestión escolar en instituciones educativas públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo-San Pablo, 2018

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Opción de respuesta				CRITERIOS DE EVALUACIÓN						OBSERVACIONES				
								Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems			Relación entre los ítems y la opción de respuesta			
				Siempre	Casi Siempre	Casi nunca	Nunca	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
Gestión Escolar	Gestión pedagógica	Diseño pedagógico Curricular	¿En la preparación de contenidos a enseñar se toma en cuenta lo que la región y distrito necesita?															
			¿En la preparación de contenidos a enseñar se considera las necesidades de aprendizaje de los estudiantes?															
			¿En la preparación de contenidos a enseñar se toma en cuenta las características geográficas y climatológicas de la comunidad donde vives?															
			¿En tu institución educativa se establecen formas para determinar si has aprendido?															
			¿El director evalúa el trabajo del docente?															
			¿Los resultados de tus calificaciones son analizados y/o procesados por el docente?															
			¿El director se preocupa porque los docentes utilicen materiales y recursos educativos para enseñar?															
			¿En tu institución educativa, son los estudiantes los que construyen sus aprendizajes?															
	Gestión del aula	Práctica pedagógica	¿Después de una evaluación, si algo no has contestado, se te dice cómo debería ser?															
			¿Dentro del aula, existe un ambiente de															

[illegible]

[illegible]

[illegible]

1000

Firma, Pos firma

DNI F2

JUAN EDILBERTO TUFINIO HUAYLLA

Licenciado en Antropología y Educación

Doctor en Administración de la Educación

Código ANR A1670008



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO

OBJETIVO

DIRIGIDO A

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO

APELLIDOS Y NOMBRES

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR

DEL EVALUADOR

CUESTIONARIO

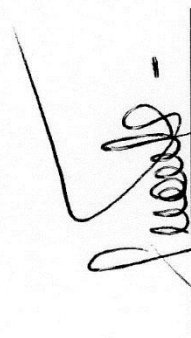
Recabar información para conocer las características de la gestión pedagógica, administrativa y comunitaria en las I.I.E.E del distrito de San Pablo.

ESTUDIANTES 5º DE SECUNDARIA

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			X	

TUFINIO HUAYLLA, JUAN EDILBERTO

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN


Firma Pos firma
DNI: 2715890
JUAN EDILBERTO TUFINIO HUAYLLA
Licenciado en Antropología y Educación
Doctor en Administración de la Educación
Código ANR A1870688

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

TÍTULO DE LA TESIS: Gestión escolar en instituciones educativas públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo-San Pablo, 2018


NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Opción de respuesta				CRITERIOS DE EVALUACIÓN						OBSERVACIONES					
								Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems			Relación entre los ítems y la opción de respuesta				
				Siempre	Casi Siempre	Casi nunca	Nunca	SI	NO	SI	NO	SI	NO		SI	NO			
Gestión Escolar	Gestión Pedagógica	Diseño pedagógico curricular	¿En la preparación de contenidos a enseñar se toma en cuenta lo que la región y distrito necesita?																
			¿En la preparación de contenidos a enseñar se considera lo que los estudiantes necesitan aprender?																
			¿En el proceso de enseñanza-aprendizaje se toma en cuenta las características geográficas y climatológicas de la comunidad dónde vives?																
			¿En su institución educativa se establecen formas para determinar si su hijo ha aprendido?																
			¿Evalúa el Director el trabajo del docente?																
			¿En su institución educativa se hace algo con los resultados de las calificaciones del estudiante, especialmente de aquel que está desaprobado?																
			Práctica pedagógica	¿El director se preocupa porque los docentes utilicen materiales y recursos educativos para enseñar?															
				¿En su institución educativa, son los estudiantes los que construyen sus aprendizajes?															

[illegible]

[illegible]

Proyección a la comunidad	del docente?										
		¿La Institución Educativa cede el local a la comunidad para la realización de alguna actividad?	¿La institución educativa realiza campañas de sensibilización sobre el cuidado del medio ambiente?	¿La institución educativa realiza campañas de sensibilización sobre prevención de desastres naturales?	¿La Institución Educativa presta algunos bienes muebles a la comunidad para la realización de alguna actividad?	¿Con el propósito de brindar acceso a la lectura, la Institución Educativa presta el servicio de biblioteca?	¿La Institución Educativa contribuye a solucionar problemas de maltrato y violencia familiar en la comunidad donde se ubica?	¿La Institución Educativa se proyecta a la comunidad, a través del canto, la música, la danza, u otro tipo de actividad?			
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			


 Firma, Pos firma
 DNI 27158010
JUAN EDMUNDO TUFINO HUAYLLA
 Licenciado en Antropología y Educación
 Doctor en Administración de la Educación
 Código ANR A1670686



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO

OBJETIVO

DIRIGIDO A

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO

197

CUESTIONARIO

Recabar información para conocer las características de la gestión pedagógica, administrativa y comunitaria en las II.EE del distrito de San Pablo.

PADRES DE FAMILIA

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			X	

TUFINIO HUAYLLA, JUAN EDILBERTO

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR

Firma Pos firma

DNI: 27158010

JUAN EDILBERTO TUFINIO HUAYLLA
Licenciado en Antropología y Educación
Doctor en Administración de la Educación
Código AFR: A1870888

2.2.2. Juicio de experto 2

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO











TÍTULO DE LA TESIS: Gestión escolar en instituciones educativas públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo-San Pablo, 2018

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Opción de respuesta	CRITERIOS DE EVALUACIÓN						OBSERVACIÓN			
					Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems			Relación entre los ítems y la opción de respuesta		
					SI	NO	SI	NO	SI	NO		SI	NO	
Gestión Escolar.	Gestión Pedagógica	Diseño pedagógico-curricular.	¿En la programación curricular se toma en cuenta las demandas educativas regionales y locales?	Siempre										
			¿En la programación curricular se considera las necesidades de aprendizaje de los estudiantes?	Siempre										
			¿En la programación curricular se toma en cuenta las características del entorno?	Siempre										
			¿En vuestra institución educativa se establecen criterios para recoger evidencias de aprendizaje?	Siempre										
			¿Evalúa Ud. la práctica pedagógica del docente?	Siempre										
			¿En vuestra institución educativa se evalúa el resultado de los aprendizajes?	Siempre										
	Práctica pedagógica		¿En la programación curricular del docente se evidencia el uso de materiales y recursos educativos en relación al propósito de la sesión?											
			¿El docente involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje?											
			¿El docente evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza?											
	Gestión del aula		¿El docente propicia un ambiente de respeto y proximidad?											

[illegible]

[illegible]

Firma, Pos firma

NORMA E. DÍAZ SANCHEZ



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO

: CUESTIONARIO

OBJETIVO

: Recabar información para conocer las características de la gestión pedagógica, administrativa y comunitaria en las I.I.E.E. del distrito de San Pablo

DIRIGIDO A

: DIRECTORES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			X	

APELLIDOS Y NOMBRES

: DIAZ SÁNCHEZ DE NUREÑA, NORMA EMPERATRIZ

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR

: DOCTORA EDUCACIÓN

Firma Pos firma

DNI: 27141091

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

TÍTULO DE LA TESIS: Gestión escolar en instituciones educativas públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo-San Pablo, 2018

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Opción de respuesta				CRITERIOS DE EVALUACIÓN				Relación entre los ítems y la opción de respuesta		OBSERVACIONES
				Siempre	Casi Siempre	Casi nunca	Nunca	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Gestión Escolar.	Gestión Pedagógica	Diseño pedagógico-curricular.	¿En la programación curricular se toma en cuenta las demandas educativas regionales y locales?							✓			✓	
			¿En la programación curricular se considera las necesidades de aprendizaje de los estudiantes?							✓			✓	
			¿En la programación se toma en cuenta las características del entorno?						✓				✓	
			¿En su institución educativa se establecen criterios para recoger evidencias de aprendizaje?						✓				✓	
			¿Es evaluada su práctica pedagógica?					✓					✓	
	Práctica pedagógica		¿En su institución educativa se evalúa los resultados de los aprendizajes?							✓			✓	
			¿En su programación hace uso de materiales y recursos educativos en relación al propósito de la sesión por parte del docente?						✓				✓	
			¿Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje?						✓				✓	
			¿Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza?							✓			✓	
			¿Propicia un ambiente de respeto y proximidad?							✓			✓	
	Gestión del aula		¿El aula está iluminada convenientemente?							✓			✓	

[illegible]

[illegible]

[illegible]

Firma. Pos firma

DNI 16016172



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO

: CUESTIONARIO

OBJETIVO

: Recabar información para conocer las características de la gestión pedagógica, administrativa y comunitaria en las I.I.E.E. del distrito de San Pablo.

DIRIGIDO A

: DOCENTES

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			X	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR

: DIAZ SÁNCHEZ DE NUREÑA, NORMA EMPERATRIZ

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR

: DOCTORA EDUCACIÓN

Firma Pos firma

DNI: 27141091

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

TÍTULO DE LA TESIS: Gestión escolar en instituciones educativas públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo-San Pablo, 2018

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Opción de respuesta				CRITERIOS DE EVALUACIÓN				OBSERVACIONES
				Siempre	Casi Siempre	Casi nunca	Nunca	Relación entre la variable y dimensión	Relación entre la dimensión y el indicador	Relación entre el indicador y los ítems	Relación entre los ítems y la opción de respuesta	
Gestión Escolar	Gestión pedagógica	Diseño pedagógico Curricular	¿En la preparación de contenidos a enseñar se toma en cuenta lo que la región y distrito necesita?									
			¿En la preparación de contenidos a enseñar se considera las necesidades de aprendizaje de los estudiantes?									
			¿En la preparación de contenidos a enseñar se toma en cuenta las características geográficas y climatológicas de la comunidad donde vives?									
			¿En tu institución educativa se establecen formas para determinar si has aprendido?									
			¿El director evalúa el trabajo del docente?									
			¿Los resultados de tus calificaciones son analizados y/o procesados por el docente?									
			¿El director se preocupa porque los docentes utilicen materiales y recursos educativos para enseñar?									
			¿En tu institución educativa, son los estudiantes los que construyen sus aprendizajes?									
			¿Después de una evaluación, si algo no has contestado, se te dice cómo debería ser?									
			¿Dentro del aula, existe un ambiente de									
	Gestión del aula											

[illegible]

[illegible]

Firma, Pos firma
DNI 27141091



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO

: CUESTIONARIO

OBJETIVO

: Recabar información para conocer las características de la gestión pedagógica administrativa y comunitaria en las II.EE. del distrito de San Pablo.

DIRIGIDO A

: ESTUDIANTES 5º DE SECUNDARIA

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			X	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR

: DIAZ SÁNCHEZ DE NUREÑA, NORMA EMPERATRIZ

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR

: DOCTORA EDUCACIÓN

Firma Pos firma

DNI: 27141091

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

TÍTULO DE LA TESIS: Gestión escolar en instituciones educativas públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo-San Pablo, 2018

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Opción de respuesta				CRITERIOS DE EVALUACIÓN						OBSERVACIONES		
								Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems			Relación entre los ítems y la opción de respuesta	
Gestión Escolar	Gestión Pedagógica	Diseño pedagógico curricular	¿En la preparación de contenidos a enseñar se toma en cuenta lo que la región y distrito necesita?	Siempre	Casi Siempre	Casi nunca	Nunca	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
			¿En la preparación de contenidos a enseñar se considera lo que los estudiantes necesitan aprender?													
			¿En el proceso de enseñanza-aprendizaje se toma en cuenta las características geográficas y climatológicas de la comunidad dónde vives?													
			¿En su institución educativa se establecen formas para determinar si su hijo ha aprendido?													
			¿Evalúa el Director el trabajo del docente?													
			¿En su institución educativa se hace algo con los resultados de las calificaciones del estudiante, especialmente de aquel que está desaprobado?													
			Práctica pedagógica	¿El director se preocupa porque los docentes utilicen materiales y recursos educativos para enseñar?												
				¿En su institución educativa, son los estudiantes los que construyen sus aprendizajes?												

[illegible]

[illegible]

[illegible]

Verdick

DNI 27141091



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO

CUESTIONARIO

OBJETIVO

Recabar información para conocer las características de la gestión pedagógica, administrativa y comunitaria en los I.I.E.E. del distrito de San Pablo.

DIRIGIDO A

PADRES DE FAMILIA

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			X	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR

DIAZ SÁNCHEZ DE NUREÑA, NORMA EMPEPATRIZ

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR

DOCTORA EDUCACIÓN

Firma Pos firma

DNI: 27141091

2.2.3. Juicio de experto 3

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

TÍTULO DE LA TESIS: Gestión escolar en instituciones educativas públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo-San Pablo, 2018

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Opción de respuesta	CRITERIOS DE EVALUACIÓN						OBSERVACIÓN			
					Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems			Relación entre los ítems y la opción de respuesta		
					SI	NO	SI	NO	SI	NO		SI	NO	
Gestión Escolar.	Gestión Pedagógica	Diseño pedagógico-curricular.	¿En la programación curricular se toma en cuenta las demandas educativas regionales y locales?	Siempre										
			¿En la programación curricular se considera las necesidades de aprendizaje de los estudiantes?	Siempre										
			¿En la programación curricular se toma en cuenta las características del entorno?	Siempre										
			¿En vuestra institución educativa se establecen criterios para recoger evidencias de aprendizaje?	Siempre										
			¿Evalúa Ud. la práctica pedagógica del docente?	Siempre										
			¿En vuestra institución educativa se evalúa el resultado de los aprendizajes?	Siempre										
	Práctica pedagógica		¿En la programación curricular del docente se evidencia el uso de materiales y recursos educativos en relación al propósito de la sesión?											
			¿El docente involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje?											
			¿El docente evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza?											
	Gestión del aula		¿El docente propicia un ambiente de respeto y proximidad?											

[illegible]

[illegible]

[Signature]

Jaime Absolon Vago Soriano

Firma, Pos firma
DNI 27141775



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO

: CUESTIONARIO

OBJETIVO

: Recabar información para conocer las características de la gestión pedagógica, administrativa y comunitaria en los II.EE. del distrito de San Pablo.

DIRIGIDO A

: DIRECTORES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO

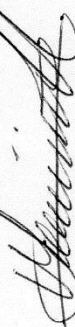
Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			<input checked="" type="checkbox"/>	

APELLIDOS Y NOMBRES

: VIGO SORIANO, Jaime Absalón

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR

: DOCTOR EN EDUCACIÓN


Jaime Absalón Vigo Soriano

Firma Pos firma

DNI: 2741775

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

TÍTULO DE LA TESIS: Gestión escolar en instituciones educativas públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo-San Pablo, 2018

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Opción de respuesta				CRITERIOS DE EVALUACIÓN				Relación entre los ítems y la opción de respuesta		OBSERVACIONES
Gestión Escolar.	Gestión Pedagógica	Diseño pedagógico-curricular.	¿En la programación curricular se toma en cuenta las demandas educativas regionales y locales?	Siempre	Cast	Cast	Nunca	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
			¿En la programación curricular se considera las necesidades de aprendizaje de los estudiantes?											
			¿En la programación se toma en cuenta las características del entorno?											
			¿En su institución educativa se establecen criterios para recoger evidencias de aprendizaje?											
			¿Es evaluada su práctica pedagógica?											
			¿En su institución educativa se evalúa los resultados de los aprendizajes?											
			¿En su programación hace uso de materiales y recursos educativos en relación al propósito de la sesión por parte del docente?											
			¿Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje?											
			¿Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza?											
			¿Propicia un ambiente de respeto y proximidad?											
			¿El aula está iluminada convenientemente?											

[illegible]

[illegible]



Samir Absalon Ugo Soriano

~~Jaime~~ Jaime Absalon Vico Soriano

Firma, Pos firma
DNI 27141475



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO

CUESTIONARIO

OBJETIVO

Recabar información para conocer las características de la gestión pedagógica, administrativa y comunitaria en las I.I.E.E. del distrito de San Pablo.

DIRIGIDO A

DOCENTES

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			X	

APELLIDOS Y NOMBRES

VIGO SORIANO, JAIME ABSALÓN

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR

DOCTOR EN EDUCACIÓN

Jaime Absalón Vigo Soriano

Firma Pos firma

DNI: 7141775

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

TÍTULO DE LA TESIS: Gestión escolar en instituciones educativas públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo-San Pablo, 2018

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Opción de respuesta				CRITERIOS DE EVALUACIÓN				OBSERVACIONES
				Siempre	Casi Siempre	Casi nunca	Nunca	Relación entre la variable y dimensión	Relación entre la dimensión y el indicador	Relación entre el indicador y los items	Relación entre los items y la opción de respuesta	
Gestión Escolar	Gestión pedagógica	Diseño pedagógico Curricular	¿En la preparación de contenidos a enseñar se toma en cuenta lo que la región y distrito necesita?									
			¿En la preparación de contenidos a enseñar se considera las necesidades de aprendizaje de los estudiantes?									
			¿En la preparación de contenidos a enseñar se toma en cuenta las características geográficas y climatológicas de la comunidad donde vives?									
			¿En tu institución educativa se establecen formas para determinar si has aprendido?									
			¿El director evalúa el trabajo del docente?									
			¿Los resultados de tus calificaciones son analizados y/o procesados por el docente?									
			¿El director se preocupa porque los docentes utilicen materiales y recursos educativos para enseñar?									
			¿En tu institución educativa, son los estudiantes los que construyen sus aprendizajes?									
	Práctica pedagógica		¿Después de una evaluación, si algo no has contestado, se te dice cómo debería ser?									
			¿Dentro del aula, existe un ambiente de									

[illegible]

[illegible]



[Handwritten signature]

Salme Abdalón V. go Soriano
Firma, Pos firma
DNI 27141775



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO

CUESTIONARIO

OBJETIVO

Recabar información para conocer las características de la gestión pedagógica, administrativa y comunitaria en las II.EE. del distrito de San Pablo.

DIRIGIDO A

ESTUDIANTES 5º DE SECUNDARIA

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			<input checked="" type="checkbox"/>	

APELLIDOS Y NOMBRES

VIGO SORIANO, Jaime Absalón

DEL EVALUADOR

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR

DOCTOR EN EDUCACIÓN

Jaime Absalón Vigo Soriano

Firma Pos firma

DNI: 27141775

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

TÍTULO DE LA TESIS: Gestión escolar en instituciones educativas públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo-San Pablo, 2018


NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Opción de respuesta				CRITERIOS DE EVALUACIÓN						OBSERVACIONES			
								Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems			Relación entre los ítems y la opción de respuesta		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO						
Gestión Escolar	Gestión Pedagógica	Diseño pedagógico curricular	¿En la preparación de contenidos a enseñar se toma en cuenta lo que la región y distrito necesita?	Siempre	Casi Siempre	Casi nunca	Nunca										
			¿En la preparación de contenidos a enseñar se considera lo que los estudiantes necesitan aprender?														
			¿En el proceso de enseñanza-aprendizaje se toma en cuenta las características geográficas y climatológicas de la comunidad dónde vives?														
			¿En su institución educativa se establecen formas para determinar si su hijo ha aprendido?														
			¿Evalúa el Director el trabajo del docente?														
			¿En su institución educativa se hace algo con los resultados de las calificaciones del estudiante, especialmente de aquel que está desaprobado?														
			¿El director se preocupa porque los docentes utilicen materiales y recursos educativos para enseñar?														
			¿En su institución educativa, son los estudiantes los que construyen sus aprendizajes?														

[illegible]

[illegible]




Jaime Vigo Soriano
Firma, Pos firma
DNI 2344475



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO

CUESTIONARIO

OBJETIVO

Recabar información para conocer las características de la gestión pedagógica, administrativa y comunitaria en las I.I.EE. del distrito de San Pablo.

DIRIGIDO A

PADRES DE FAMILIA

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			X	

APELLIDOS Y NOMBRES

VIGO SORIANO, JAIME ABSALÓN

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR

DOCTOR EN EDUCACIÓN

Jaime Absalón Vigo Soriano

Firma Pos firma

DNI: 77111775

2.2.4. Juicio de experto 4

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

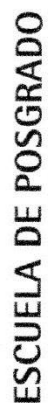
TÍTULO DE LA TESIS: Gestión escolar en instituciones educativas públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo-San Pablo, 2018

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario


VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Opción de respuesta	CRITERIOS DE EVALUACIÓN						OBSERVACIÓN			
					Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems			Relación entre los ítems y la opción de respuesta		
					SI	NO	SI	NO	SI	NO		SI	NO	
Gestión Escolar.	Gestión Pedagógica	Diseño pedagógico-curricular.	¿En la programación curricular se toma en cuenta las demandas educativas regionales y locales?	Siempre										
			¿En la programación curricular se considera las necesidades de aprendizaje de los estudiantes?	Siempre										
			¿En la programación curricular se toma en cuenta las características del entorno?	Siempre										
			¿En vuestra institución educativa se establecen criterios para recoger evidencias de aprendizaje?	Siempre										
			¿Evalúa Ud. la práctica pedagógica del docente?	Siempre										
			¿En vuestra institución educativa se evalúa el resultado de los aprendizajes?	Siempre										
	Práctica pedagógica		¿En la programación curricular del docente se evidencia el uso de materiales y recursos educativos en relación al propósito de la sesión?											
			¿El docente involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje?											
			¿El docente evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza?											
	Gestión del aula		¿El docente propicia un ambiente de respeto y proximidad?											

[illegible]

[illegible]



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO


Firma, POS firma
DNI 26620489



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO

OBJETIVO

DIRIGIDO A

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO

APELLIDOS Y NOMBRES

DEL EVALUADOR

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR

CUESTIONARIO

Recabar información para conocer las características de la gestión pedagógica, administrativa y comunitaria en los I.I.EE. del distrito de San Pablo.

DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			X	

JUANA ROSA BURGOS CASTAÑEDA

DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA


Firma Posgrada
DNI: 96628484

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

TÍTULO DE LA TESIS: Gestión escolar en instituciones educativas públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo-San Pablo, 2018

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Opción de respuesta				CRITERIOS DE EVALUACIÓN						OBSERVACIONES				
								Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems			Relación entre los ítems y la opción de respuesta			
				Siempre	Casi Siempre	Casi nunca	Nunca	SI	NO	SI	NO	SI	NO		SI	NO		
Gestión Escolar.	Gestión Pedagógica	Diseño pedagógico-curricular.	¿En la programación curricular se toma en cuenta las demandas educativas regionales y locales?															
			¿En la programación curricular se considera las necesidades de aprendizaje de los estudiantes?															
			¿En la programación se toma en cuenta las características del entorno?															
			¿En su institución educativa se establecen criterios para recoger evidencias de aprendizaje?															
			¿Es evaluada su práctica pedagógica?															
			¿En su institución educativa se evalúa los resultados de los aprendizajes?															
	Práctica pedagógica	¿En su programación hace uso de materiales y recursos educativos en relación al propósito de la sesión por parte del docente?																
		¿Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje?																
		¿Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza?																
	Gestión del aula	¿Propicia un ambiente de respeto y proximidad?																
		¿El aula está iluminada convenientemente?																

[illegible]

Gestión Comunitaria	Participación	Institución educativa?										
			¿Los gastos efectuados en su institución educativa son sustentados con documentos?									✓
Gestión Comunitaria	Participación	¿Son registrados los ingresos y gastos en un libro de caja?										✓
		¿Participan los padres de familia en la formulación y elaboración del Proyecto Educativo Institucional?										✓
		¿Participan los padres de familia en la formulación y elaboración del Plan Anual de Trabajo?										✓
		¿Participan los padres de familia en la elaboración del Reglamento Interno?										✓
		¿En la conformación del Consejo Educativo Institucional se incluye a autoridades de su comunidad?										✓
		¿En su institución educativa se informa a todos los actores educativos acerca de los eventos especiales que realiza la Institución Educativa?										✓
		¿En su institución educativa se consulta a los padres de familia para la realización de celebraciones?										✓
		¿En su institución educativa se consulta a los actores educativos para la suspensión de labores, cuando es necesario hacerlo?										✓
		¿En su institución educativa se toma en cuenta a los padres de familia para participar en invitaciones de otras Instituciones?										✓
		¿En su institución educativa se solicita ideas a los demás actores educativos para la elaboración del horario escolar?										✓
		¿En su institución educativa se solicita ideas a los demás actores educativos para la realización de actividades cívicas?										✓
		¿Fiscalizan los padres de familia el buen uso de materiales educativos?										✓
		¿Fiscalizan los padres de familia el buen uso de los recursos económicos?										✓
		¿Intervienen los padres de familia en el control de asistencia del docente?										✓



L. Brumby
Firma, Pos firma
DNI
26620484



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO

: CUESTIONARIO

OBJETIVO

: Recabar información para conocer las características de la gestión pedagógica, administrativa y comunitaria en las IIEE. del distrito de San Pablo.

DIRIGIDO A

: DOCENTES

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			<input checked="" type="checkbox"/>	

APELLIDOS Y NOMBRES

: JUANA ROSA BURGOS CASTAÑEDA

DEL EVALUADOR

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR

: DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Firma Pos firma

DNI:

26620484

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

TÍTULO DE LA TESIS: Gestión escolar en instituciones educativas públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo-San Pablo, 2018

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Opción de respuesta				CRITERIOS DE EVALUACIÓN				OBSERVACIONES			
				Siempre	Casi Siempre	Casi nunca	Nunca	Relación entre la variable y dimensión	Relación entre la dimensión y el indicador	Relación entre el indicador y los items	Relación entre los items y la opción de respuesta				
Gestión Escolar	Gestión pedagógica	Diseño pedagógico Curricular	¿En la preparación de contenidos a enseñar se toma en cuenta lo que la región y distrito necesita?					SI	NO			SI	NO		
			¿En la preparación de contenidos a enseñar se considera las necesidades de aprendizaje de los estudiantes?												
			¿En la preparación de contenidos a enseñar se toma en cuenta las características geográficas y climatológicas de la comunidad donde vives?												
			¿En tu institución educativa se establecen formas para determinar si has aprendido?												
			¿El director evalúa el trabajo del docente?												
			¿Los resultados de tus calificaciones son analizados y/o procesados por el docente?												
			¿El director se preocupa porque los docentes utilicen materiales y recursos educativos para enseñar?												
			¿En tu institución educativa, son los estudiantes los que construyen sus aprendizajes?												
	Práctica pedagógica														
Gestión del aula															

[illegible]



L. Benigno
Firma, Pos ~~Italia~~
DNI
26620439



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

TÍTULO DEL INSTRUMENTO

: CUESTIONARIO

OBJETIVO

: Recabar información para conocer las características de la gestión pedagógica, administrativa y comunitaria en los I.I.E.E. del distrito de San Pablo.

DIRIGIDO A

: ESTUDIANTES 5º DE SECUNDARIA

ALORACIÓN DEL INSTRUMENTO

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			X	

PELLIDOS Y NOMBRES

: JUANA ROSA BURGOS CASTAÑEDA

DEL EVALUADOR

RANGO ACADÉMICO DEL EVALUADOR

: DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.

Firma Pos firma

DNI:

26020481

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

TÍTULO DE LA TESIS: Gestión escolar en instituciones educativas públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo-San Pablo, 2018

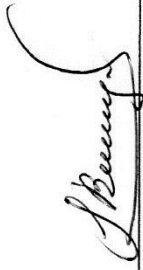
NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Opción de respuesta				CRITERIOS DE EVALUACIÓN				OBSERVACIONES				
								Relación entre la variable y dimensión	Relación entre la dimensión y el indicador	Relación entre el indicador y los ítems	Relación entre los ítems y la opción de respuesta					
Gestión Escolar	Gestión Pedagógica	Diseño pedagógico curricular	¿En la preparación de contenidos a enseñar se toma en cuenta lo que la región y distrito necesita?	Siempre	Casi Siempre	Casi nunca	Nunca	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
			¿En la preparación de contenidos a enseñar se considera lo que los estudiantes necesitan aprender?													
			¿En el proceso de enseñanza-aprendizaje se toma en cuenta las características geográficas y climatológicas de la comunidad dónde vives?													
			¿En su institución educativa se establecen formas para determinar si su hijo ha aprendido?													
			¿Evalúa el Director el trabajo del docente?													
			¿En su institución educativa se hace algo con los resultados de las calificaciones del estudiante, especialmente de aquel que está desaprobado?													
			¿El director se preocupa porque los docentes utilicen materiales y recursos educativos para enseñar?													
			Práctica pedagógica	¿En su institución educativa, son los estudiantes los que construyen sus aprendizajes?												

[illegible]

[illegible]

Proyección a la comunidad	del docente?										
	¿La Institución Educativa cede el local a la comunidad para la realización de alguna actividad?									✓	
	¿La institución educativa realiza campañas de sensibilización sobre el cuidado del medio ambiente?									✓	
	¿La institución educativa realiza campañas de sensibilización sobre prevención de desastres naturales?									✓	
	¿La Institución Educativa presta algunos bienes muebles a la comunidad para la realización de alguna actividad?									✓	
	¿Con el propósito de brindar acceso a la lectura, la Institución Educativa presta el servicio de biblioteca?									✓	
	¿La Institución Educativa contribuye a solucionar problemas de maltrato y violencia familiar en la comunidad donde se ubica?									✓	
	¿La Institución Educativa se proyecta a la comunidad, a través del canto, la música, la danza, u otro tipo de actividad?									✓	


Firma, Pos firma
DNI
26620487



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO : CUESTIONARIO

OBJETIVO : Recabar información para conocer las características de la gestión pedagógica, administrativa y comunitaria en las II.EE del distrito de San Pablo.

DIRIGIDO A : PADRES DE FAMILIA

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			<input checked="" type="checkbox"/>	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : JUANA ROSA BURGOS CASTANEDA

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA


Firma Pos firma
DNI: 26620784

2.2.5. Juicio de experto 5

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

TÍTULO DE LA TESIS: Gestión escolar en instituciones educativas públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo-San Pablo, 2018

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Opción de respuesta	CRITERIOS DE EVALUACIÓN						OBSERVACIÓN				
					Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems			Relación entre los ítems y la opción de respuesta			
					SI	NO	SI	NO	SI	NO					
Gestión Escolar.	Gestión Pedagógica	Diseño pedagógico-curricular.	¿En la programación curricular se toma en cuenta las demandas educativas regionales y locales?	Siempre											
			¿En la programación curricular se considera las necesidades de aprendizaje de los estudiantes?	Siempre											
			¿En la programación curricular se toma en cuenta las características del entorno?	Siempre											
			¿En vuestra institución educativa se establecen criterios para recoger evidencias de aprendizaje?	Siempre											
			¿Evalúa Ud. la práctica pedagógica del docente?	Siempre											
			¿En vuestra institución educativa se evalúa el resultado de los aprendizajes?	Siempre											
	Práctica pedagógica		¿En la programación curricular del docente se evidencia el uso de materiales y recursos educativos en relación al propósito de la sesión?	Siempre											
			¿El docente involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje?	Siempre											
			¿El docente evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza?	Siempre											
	Gestión del aula		¿El docente propicia un ambiente de respeto y proximidad?	Siempre											
				Siempre											
				Siempre											

[illegible]

[illegible]



Firma, Pos firma
DNI
26630441



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO

: CUESTIONARIO

OBJETIVO

: Recabar información para conocer las características de la gestión pedagógica, administrativa y comunitaria en las II.EE. del distrito de San Pablo.

DIRIGIDO A

: DIRECTORES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			X	

APELLIDOS Y NOMBRES

: QUISPE VELEZMORO WALTER ADALBERTO

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR

: DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Firma Pos firma

DNI:

26630444

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

TÍTULO DE LA TESIS: Gestión escolar en instituciones educativas públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo-San Pablo, 2018


NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Opción de respuesta				CRITERIOS DE EVALUACIÓN				Relación entre los ítems y la opción de respuesta		OBSERVACIONES
				Siempre	Casi Siempre	Casi nunca	Nunca	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Gestión Escolar.	Gestión Pedagógica	Diseño pedagógico-curricular.	¿En la programación curricular se toma en cuenta las demandas educativas regionales y locales?							✓			✓	
			¿En la programación curricular se considera las necesidades de aprendizaje de los estudiantes?							✓			✓	
			¿En la programación se toma en cuenta las características del entorno?						✓				✓	
			¿En su institución educativa se establecen criterios para recoger evidencias de aprendizaje?						✓				✓	
			¿Es evaluada su práctica pedagógica?					✓					✓	
	Práctica pedagógica		¿En su institución educativa se evalúa los resultados de los aprendizajes?							✓			✓	
			¿En su programación hace uso de materiales y recursos educativos en relación al propósito de la sesión por parte del docente?						✓				✓	
			¿Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje?						✓				✓	
			¿Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza?							✓			✓	
			¿Propicia un ambiente de respeto y proximidad?							✓			✓	
			¿El aula está iluminada convenientemente?							✓			✓	

[illegible]

[illegible]




Firma, Pos firma
DNI 26630441



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO

: CUESTIONARIO

OBJETIVO

: Recabar información para conocer las características de la gestión pedagógica, administrativa y comunitaria en las II.EE. del distrito de San Pablo.

DIRIGIDO A

: DOCENTES

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			X	

PELLIDOS Y NOMBRES

: QUISPE VELEZMORO WALTER ADALBERTO

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR

: DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Firma Pos firma

DNI:

26630441



TÍTULO DE LA TESIS: Gestión escolar en instituciones educativas públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo-San Pablo, 2018


NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario

[illegible]

[illegible]

[illegible]



 Firma, Pos firma
DNI 26630441



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO

OBJETIVO

DIRIGIDO A

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO

APELLIDOS Y NOMBRES

DEL EVALUADOR

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR

CUESTIONARIO

Recabar información para conocer las características de la gestión pedagógica, administrativa y comunitaria en las II.EE. del distrito de San Pablo.

ESTUDIANTES 5º DE SECUNDARIA

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			X	

QUIPE VELEZMORO WALTER ADALBERTO

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Firma Pos firma

DNI:

26630441

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

TÍTULO DE LA TESIS: Gestión escolar en instituciones educativas públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo-San Pablo, 2018

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Opción de respuesta				CRITERIOS DE EVALUACIÓN						OBSERVACIONES				
								Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems			Relación entre los ítems y la opción de respuesta			
				Siempre	Casi Siempre	Casi nunca	Nunca	SI	NO	SI	NO	SI	NO		SI	NO		
Gestión Escolar	Gestión Pedagógica	Diseño pedagógico curricular	¿En la preparación de contenidos a enseñar se toma en cuenta lo que la región y distrito necesita?															
			¿En la preparación de contenidos a enseñar se considera lo que los estudiantes necesitan aprender?															
			¿En el proceso de enseñanza-aprendizaje se toma en cuenta las características geográficas y climatológicas de la comunidad dónde vives?															
			¿En su institución educativa se establecen formas para determinar si su hijo ha aprendido?															
			¿Evalúa el Director el trabajo del docente?															
			¿En su institución educativa se hace algo con los resultados de las calificaciones del estudiante, especialmente de aquel que está desaprobado?															
			¿El director se preocupa porque los docentes utilicen materiales y recursos educativos para enseñar?															
			¿En su institución educativa, son los estudiantes los que construyen sus aprendizajes?															
		Práctica pedagógica																

[illegible]

[illegible]

Proyección a la comunidad	del docente?										
¿La Institución Educativa cede el local a la comunidad para la realización de alguna actividad?										✓	
¿La institución educativa realiza campañas de sensibilización sobre el cuidado del medio ambiente?										✓	
¿La institución educativa realiza campañas de sensibilización sobre prevención de desastres naturales?										✓	
¿La Institución Educativa presta algunos bienes muebles a la comunidad para la realización de alguna actividad?										✓	
¿Con el propósito de brindar acceso a la lectura, la Institución Educativa presta el servicio de biblioteca?										✓	
¿La Institución Educativa contribuye a solucionar problemas de maltrato y violencia familiar en la comunidad donde se ubica?										✓	
¿La Institución Educativa se proyecta a la comunidad, a través del canto, la música, la danza, u otro tipo de actividad?										✓	



Firma, Pos firma

DNI

26630441



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO

CUESTIONARIO

OBJETIVO

Recabar información para conocer las características de la gestión pedagógica, administrativa y comunitaria en los II. EE. del distrito de San Pablo.

DIRIGIDO A

PADRES DE FAMILIA

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			X	

APELLIDOS Y NOMBRES

QUISPE VELEZMORO WALTER ADALBERTO

DEL EVALUADOR

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Firma Pos firma

DNI:

26630441

2.3. Análisis de confiabilidad instrumento directores instituciones educativas

FIABILIDAD: Cuestionario de Gestión Escolar-Directores

TESIS DE MARCO ANTONIO ABANTO CASTREJÓN

```
/VARIABLES=p1 p2 p3 p4 p5 p6 p7 p8 p9 p10 p11 p12 p13 p14 a15 a16 a17 a18
a19 a20 a21 a22 a23 a24 a25 a26 a27 a28 a29 a30 c31 c32 c33 c34 c35 c36
c37 c38 c39 c40 c41 c42 c43 c44 c45 c46 c47 c48 c49 c50
```

```
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Análisis de fiabilidad

Notas		
Resultados creados		30-MAY-2018 16:48:16
Comentarios		
Entrada	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1
	Filtro	<ninguno>
	Peso	<ninguno>
	Dividir archivo	<ninguno>
	Núm. de filas del archivo de trabajo	10
Tratamiento de los datos perdidos	Entrada matricial	
	Definición de perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario se tratarán como perdidos.
	Casos utilizados	Los estadísticos se basan en todos los casos con datos válidos para todas las variables del procedimiento.
Sintaxis		RELIABILITY
		/VARIABLES=p1 p2 p3 p4 p5 p6 p7 p8 p9 p10 p11 p12 p13 p14 a15 a16 a17 a18 a19 a20 a21 a22 a23 a24 a25 a26 a27 a28 a29 a30 c31 c32 c33 c34 c35 c36 c37 c38 c39 c40 c41 c42 c43 c44 c45 c46 c47 c48 c49 c50
		/SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Recursos	Tiempo de procesador	00:00:00.00
	Tiempo transcurrido	00:00:00.00

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
	Válidos	10	100,0
Casos	Excluidos ^a	0	,0
	Total	10	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,898	50

2.4. Análisis de confiabilidad instrumento docentes

FIABILIDAD: Cuestionario de Gestión Escolar-Docentes
TESIS DE MARCO ANTONIO ABANTO CASTREJÓN

```
/VARIABLES=p1 p2 p3 p4 p5 p6 p7 p8 p9 p10 p11 p12 p13 p14 a15 a16 a17 a18
a19 a20 a21 a22 a23 a24 a25 a26 a27 a28 a29 a30 c31 c32 c33 c34 c35 c36
c37 c38 c39 c40 c41 c42 c43 c44 c45 c46 c47 c48 c49 c50
```

```
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Análisis de fiabilidad

Notas		
Resultados creados		30-MAY-2018 06:21:07
Comentarios		
	Conjunto de datos	Conjunto_de_datos1
	activo	
	Filtro	<ninguno>
	Peso	<ninguno>
Entrada	Dividir archivo	<ninguno>
	Núm. de filas del	20
	archivo de trabajo	
	Entrada matricial	
	Definición de	Los valores perdidos definidos por el usuario se tratarán
Tratamiento de los datos	perdidos	como perdidos.
perdidos	Casos utilizados	Los estadísticos se basan en todos los casos con datos
		válidos para todas las variables del procedimiento.
		RELIABILITY
		/VARIABLES=p1 p2 p3 p4 p5 p6 p7 p8 p9 p10 p11 p12
		p13 p14 a15 a16 a17 a18 a19 a20 a21 a22 a23 a24 a25
		a26 a27 a28 a29 a30 c31 c32 c33 c34 c35 c36 c37 c38
		c39 c40 c41 c42 c43 c44 c45 c46 c47 c48 c49 c50
Sintaxis		/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
		/MODEL=ALPHA.
	Tiempo de	00:00:00.00
	procesador	
Recursos	Tiempo	00:00:00.00
	transcurrido	

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	20	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	20	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,943	50

2.5. Análisis de confiabilidad instrumento estudiantes 5to. grado educación secundaria.

FIABILIDAD: Cuestionario de Gestión Escolar-Estudiantes
TESIS DE MARCO ANTONIO ABANTO CASTREJÓN

```
/VARIABLES=p1 p2 p3 p4 p5 p6 p7 p8 p9 p10 p11 p12 p13 p14 a15 a16 a17 a18
a19 a20 a21 a22 a23 a24 a25 a26 a27 a28 a29 a30 c31 c32 c33 c34 c35 c36
c37 c38 c39 c40 c41 c42 c43 c44 c45 c46 c47 c48 c49 c50
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Análisis de fiabilidad

		Notas
Resultados creados		30-MAY-2018 06:10:48
Comentarios		
Entrada	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1
	Filtro	<ninguno>
	Peso	<ninguno>
	Dividir archivo	<ninguno>
	Núm. de filas del archivo de trabajo	20
Tratamiento de los datos perdidos	Entrada matricial	
	Definición de perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario se tratarán como perdidos.
	Casos utilizados	Los estadísticos se basan en todos los casos con datos válidos para todas las variables del procedimiento.
Sintaxis		RELIABILITY
		/VARIABLES=p1 p2 p3 p4 p5 p6 p7 p8 p9 p10 p11 p12 p13 p14 a15 a16 a17 a18 a19 a20 a21 a22 a23 a24 a25 a26 a27 a28 a29 a30 c31 c32 c33 c34 c35 c36 c37 c38 c39 c40 c41 c42 c43 c44 c45 c46 c47 c48 c49 c50
		/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
Recursos		/MODEL=ALPHA.
	Tiempo de procesador	00:00:00.00
	Tiempo transcurrido	00:00:00.00

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	20	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	20	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,912	50

2.6. Análisis de confiabilidad instrumento padres de familia

FIABILIDAD: Cuestionario de Gestión Escolar-Padres de familia
TESIS DE MARCO ANTONIO ABANTO CASTREJÓN

```
/VARIABLES=p1 p2 p3 p4 p5 p6 p7 p8 p9 p10 p11 p12 p13 p14 a15 a16 a17 a18
a19 a20 a21 a22 a23 a24 a25a26 a27 a28 a29 a30 c31 c32 c33 c34 c35 c36 c37
c38 c39 c40 c41 c42 c43 c44 c45 c46 c47 c48 c49 c50
```

```
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Análisis de fiabilidad

Notas		
Resultados creados		30-MAY-2018 06:16:37
Comentarios		
	Conjunto de datos	Conjunto_de_datos1
	activo	
	Filtro	<ninguno>
	Peso	<ninguno>
Entrada	Dividir archivo	<ninguno>
	Núm. de filas del	20
	archivo de trabajo	
	Entrada matricial	
	Definición de perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario se tratarán como perdidos.
Tratamiento de los datos		Los estadísticos se basan en todos los casos con
perdidos	Casos utilizados	datos válidos para todas las variables del procedimiento.
		RELIABILITY
		/VARIABLES=p1 p2 p3 p4 p5 p6 p7 p8 p9 p10
		p11 p12 p13 p14 a15 a16 a17 a18 a19 a20 a21
		a22 a23 a24 a25 a26 a27 a28 a29 a30 c31 c32
		c33 c34 c35 c36 c37 c38 c39 c40 c41 c42 c43 c44
		c45 c46 c47 c48 c49 c50
Sintaxis		/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
		/MODEL=ALPHA.
	Tiempo de procesador	00:00:00.00
Recursos	Tiempo transcurrido	00:00:00.00

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	20	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	20	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,968	50

Anexo 4: Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: “Gestión escolar en Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo, San Pablo 2018”

ENUNCIADO	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES	TIPO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA
¿Cómo es la gestión escolar en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular del distrito de San Pablo-San Pablo, 2018?	<p>GENERAL</p> <p>H₁: La gestión escolar en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo-San Pablo, 2018, es eficiente.</p> <p>H₀: La gestión escolar en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo, San Pablo 2018, es deficiente</p> <p>ESPECÍFICAS</p>	<p>GENERAL:</p> <p>Determinar cómo es la gestión escolar en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo-San Pablo, 2018.</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificar cómo es la gestión escolar, en su dimensión pedagógica, en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica 	Gestión Escolar	<p>Gestión Pedagógica</p> <p>Gestión Administrativa</p> <p>Gestión comunitaria</p>	<p>TIPO</p> <p>Descriptiva</p> <p>DISEÑO</p> <p>M ... X</p> <p>MÉTODO</p> <p>Cualitativo-cuantitativo</p>	<p>POBLACIÓN</p> <p>Actores educativos de las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular del distrito de San Pablo.</p> <p>MUESTRA: (132)</p> <p>- Directores: 22</p>

	<p>DIMENSIÓN PEDAGÓGICA</p> <p>H₁: La gestión escolar en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo-San Pablo, 2018, en su dimensión pedagógica, es eficiente.</p> <p>H₀: La gestión escolar en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo-San Pablo, 2018, en su dimensión pedagógica es deficiente.</p>	<p>Regular en el distrito de San Pablo-San Pablo, 2018.</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificar cómo es la gestión escolar, en su dimensión administrativa, en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular del distrito de San Pablo-San Pablo, 2018. Identificar cómo es la gestión escolar, en su dimensión comunitaria, en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo-San Pablo, 2018. 				<p>- Docentes: 68</p> <p>- Estudiantes: 13</p> <p>- Padres : 29</p>
	<p>DIMENS. ADMINISTRATIVA</p> <p>H₁: La gestión escolar en las Instituciones</p>					

	<p>Educativas Públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo-San Pablo, 2018, en su dimensión administrativa, es eficiente.</p> <p>H₀: La gestión escolar en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo, 2018, en su dimensión administrativa, es deficiente.</p> <p>DIMENSIÓN COMUNITARIA</p> <p>H₁: La gestión escolar en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo-San Pablo, 2018, en su</p>					
--	---	--	--	--	--	--

	<p>dimensión comunitaria, es eficiente.</p> <p>H₀: La gestión escolar en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular en el distrito de San Pablo-San Pablo, 2018, en su dimensión comunitaria, es deficiente.</p>					
--	--	--	--	--	--	--

Anexo 5: Documentos de gestión

"AÑO DEL DIÁLOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL"

Jancos, 16 de julio del 2018

Of. Múlt. N° 02-2018-I.E.N° 82271-C.P-J-UGEL S.P

SEÑOR (a) : LUZ ESTELA DIAZ MENDOZA
DIRECTOR I.E. 82270

ASUNTO : Solicita autorización para aplicación de encuestas

REFERENCIA : Desarrollo de Proyecto de Investigación para optar grado de Doctor en Educación

Es sumamente grato dirigirme a Ud. para expresarle mi cordial saludo y al mismo tiempo manifestarle que, con la finalidad de llevar a cabo lo indicado en la referencia, solicito AUTORIZACIÓN para la aplicación de encuestas tanto a su persona, como a los docentes y padres de familia.

Seguro de contar con su colaboración, le expreso mi agradecimiento y las muestras de mi especial consideración.

Atentamente,



DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN
GOBIERNO REGIONAL CAJAMARCA
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN
[Firma]
Prof. Marco A. Abanto Castrejón
DIRECTOR I.E. N° 82271 JANCOS

Recibido: 18-07-2018

Hora: 7:45'

"AÑO DEL DIÁLOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL"

Jancos, 16 de julio del 2018

Of. Múlt. N° 02-2018-I.E.N° 82271-C.P-J-UGEL S.P

SEÑOR : WALTER RAMIREZ PALOMINO
DIRECTOR I.E. SAN LUIS DE JANCOS

ASUNTO : Solicita autorización para aplicación de encuestas

REFERENCIA : Desarrollo de Proyecto de Investigación para optar grado de Doctor en Educación

Es sumamente grato dirigirme a Ud. para expresarle mi cordial saludo y al mismo tiempo manifestarle que, con la finalidad de llevar a cabo lo indicado en la referencia, solicito AUTORIZACIÓN para la aplicación de encuestas tanto a su persona, como a los docentes, estudiantes de 5° año y padres de familia.

Seguro de contar con su colaboración, le expreso mi agradecimiento y las muestras de mi especial consideración.

Atentamente,



*Recibido
F. 17*



DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN
GOBIERNO REGIONAL CALAMARCA
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN
Prof. Marco A. Apanto Castrejón
DIRECTOR I.E. N° 82271 - JANCOS

"AÑO DEL DIÁLOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL"

Jancos, 16 de julio del 2018

Of. Múlt. N° 02-2018-I.E.N° 82271-C.P-J-UGEL S.P

SEÑOR (a) : ROSA MUÑOZ
DIRECTOR I.E. EL PORVENIR

ASUNTO : Solicita autorización para aplicación de encuestas

REFERENCIA : Desarrollo de Proyecto de Investigación para optar grado de Doctor en Educación

Es sumamente grato dirigirme a Ud. para expresarle mi cordial saludo y al mismo tiempo manifestarle que, con la finalidad de llevar a cabo lo indicado en la referencia, solicito AUTORIZACIÓN para la aplicación de encuestas tanto a su persona, como a los docentes, y padres de familia.

Seguro de contar con su colaboración, le expreso mi agradecimiento y las muestras de mi especial consideración.

Atentamente,



DIRECCION REGIONAL DE EDUCACION
GOBIERNO REGIONAL CAJAMARCA
DIRECCION REGIONAL DE EDUCACION
[Signature]
Prof. Marco A. Abanto Castrejon
DIRECTOR I.E. N° 82271 JANCOS



Ministerio de Educación
GOBIERNO REGIONAL CAJAMARCA
DIRECCION REGIONAL DE EDUCACION
[Signature]
Prof. Rosalinda del Rincón Castilla
DIRECTORA
I.E. N° 221308 - EL PORVENIR

16-08-2018

[Signature]
Recibido

"AÑO DEL DIÁLOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL"

Jancos, 16 de julio del 2018

Of. Múlt. N° 02-2018-I.E.N° 82271-C.P-J-UGEL S.P

SEÑOR : MARISOL VERASTEGUI VIGO
DIRECTOR I.E. 243 LA ERMITA

ASUNTO : Solicita autorización para aplicación de encuestas

REFERENCIA : Desarrollo de Proyecto de Investigación para optar grado de Doctor en Educación

Es sumamente grato dirigirme a Ud. para expresarle mi cordial saludo y al mismo tiempo manifestarle que, con la finalidad de llevar a cabo lo indicado en la referencia, solicito AUTORIZACIÓN para la aplicación de encuestas tanto a su persona, como a los docentes, y padres de familia.

Seguro de contar con su colaboración, le expreso mi agradecimiento y las muestras de mi especial consideración.

Atentamente,



Marisol Verastegui Vigo
DIRECTORA (E)
I.E. N° 243 LA ERMITA - SAN PABLO

"AÑO DEL DIÁLOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL"

Jancos, 16 de julio del 2018

Of. Múlt. N° 02-2018-I.E.N° 82271-C.P-J-UGEL S.P

SEÑOR : MARISOL VERASTEGUI VIGO
DIRECTOR I.E. 243 LA ERMITA

ASUNTO : Solicita autorización para aplicación de encuestas

REFERENCIA : Desarrollo de Proyecto de Investigación para optar grado de Doctor en Educación

Es sumamente grato dirigirme a Ud. para expresarle mi cordial saludo y al mismo tiempo manifestarle que, con la finalidad de llevar a cabo lo indicado en la referencia, solicito AUTORIZACIÓN para la aplicación de encuestas tanto a su persona, como a los docentes, y padres de familia.

Seguro de contar con su colaboración, le expreso mi agradecimiento y las muestras de mi especial consideración.

Atentamente,



Marisol Verastegui Vigo
DIRECTORA (E)
I.E. N° 243 LA ERMITA - SAN PABLO

Anexo 6: Base de datos

A. Promedios de las calificaciones por ítems de la dimensión pedagógica de la gestión escolar por tipo de actor de las instituciones educativas del distrito de San Pablo 2018.

DIRECTORES (N=22)		DOCENTES (N=68)		ESTUDIANTES(N=13)		PADRES DE FAMILIA (N=29)	
ITEM	Media	ITEM	MEDIA	ITEM	MEDIA	ITEM	MEDIA
P3	3.64	P2	3.65	P4	3.85	P8	3.24
P4	3.64	P10	3.62	P6	3.77	P3	3.17
P2	3.59	P3	3.56	P14	3.69	P9	3.17
P10	3.55	P11	3.54	P2	3.69	P1	3.10
P12	3.55	P9	3.54	P7	3.46	P5	3.10
P13	3.55	P14	3.53	P11	3.46	P14	3.10
P8	3.55	P8	3.53	P10	3.46	P7	3.07
P7	3.50	P6	3.49	P13	3.23	P12	3.07
P14	3.50	P12	3.49	P5	3.15	P13	3.07
P6	3.45	P13	3.49	P8	3.15	P2	3.03
P1	3.41	P7	3.49	P1	3.08	P6	3.03
P11	3.36	P1	3.46	P12	3.08	P4	3.00
P5	3.32	P4	3.44	P3	3.00	P10	2.97
P9	3.32	P5	3.38	P9	2.77	P11	2.97

B. Promedios de las calificaciones por ítems de la dimensión administrativa de la gestión escolar por tipo de actor de las instituciones educativas del distrito de San Pablo 2018.

Directores		Docentes		Estudiantes		Padres	
Ítem	Media	Ítem	Media	Ítem	Media	Ítem	Media
A30	3.82	A28	3.60	A16	3.69	A24	3.34
A29	3.77	A30	3.60	A20	3.69	A25	3.28
A17	3.73	A18	3.59	A15	3.54	A23	3.21
A28	3.73	A29	3.54	A18	3.54	A18	3.17
A25	3.73	A23	3.50	A17	3.46	A16	3.17
A23	3.68	A22	3.50	A22	3.46	A29	3.17
A16	3.68	A17	3.47	A25	3.46	A30	3.17
A18	3.64	A16	3.41	A30	3.38	A22	3.17
A22	3.59	A20	3.40	A19	3.23	A28	3.17
A24	3.55	A15	3.38	A23	3.08	A17	3.10
A20	3.50	A24	3.38	A21	3.08	A19	3.07
A26	3.45	A25	3.38	A27	2.92	A15	3.07
A15	3.45	A26	3.29	A28	2.92	A21	3.07
A27	3.41	A27	3.29	A26	2.85	A26	3.07
A21	3.27	A19	3.26	A24	2.38	A20	3.00
A19	3.27	A21	3.24	A29	2.31	A27	2.90

C. Promedios de las calificaciones por ítems de la dimensión comunitaria de la gestión escolar por tipo de actor de las instituciones educativas del distrito de San Pablo 2018.

Directores		Docentes		Estudiantes		Padres	
Ítem	Media	Ítem	Media	Ítem	Media	Ítem	Media
C42	3.73	C34	3.82	C48	3.69	C50	3.10
C37	3.64	C36	3.51	C36	3.69	C45	3.07
C35	3.59	C49	3.47	C40	3.69	C33	3.07
C36	3.55	C35	3.47	C42	3.69	C43	3.07
C38	3.55	C42	3.46	C39	3.62	C31	3.03
C40	3.55	C50	3.43	C41	3.54	C34	3.03
C45	3.45	C46	3.43	C38	3.54	C46	3.03
C50	3.45	C45	3.41	C35	3.54	C47	3.03
C31	3.41	C38	3.41	C37	3.38	C32	3.00
C34	3.41	C37	3.37	C34	3.31	C48	3.00
C39	3.41	C40	3.37	C45	3.31	C39	3.00
C49	3.41	C48	3.29	C32	3.08	C42	3.00
C43	3.27	C33	3.18	C43	3.08	C49	2.97
C48	3.23	C31	3.18	C46	3.08	C37	2.93
C46	3.18	C43	3.18	C31	3.00	C44	2.93
C47	3.14	C39	3.16	C33	3.00	C35	2.90
C32	3.09	C47	3.12	C47	2.92	C41	2.90
C33	3.09	C44	3.09	C49	2.92	C38	2.90
C41	3.09	C32	3.09	C44	2.69	C40	2.83
C44	3.05	C41	2.99	C50	2.69	C36	2.79

Anexo 7: Fotos

**Fotografía N° 1. APLICACIÓN DE CUESTIONARIO A DIRECTOR Y DOCENTES I.E.
“SAN LUIS DE JANCOS”**



**Fotografía N° 2. APLICACIÓN DE CUESTIONARIO A DOCENTES I.E. N° 82271 -
JANCOS**



Fotografía N° 3. APLICACIÓN DE CUESTIONARIO A ESTUDIANTES I.E. “SAN LUIS DE JANCOS”



Fotografía N° 4. APLICACIÓN DE CUESTIONARIO A ESTUDIANTES I.E. “SAN LUIS DE JANCOS”

